

Serviactiva, Diagnostico y Estrategia de Generación de Valor

Jhon Freddy Camacho

Oscar Javier Galindo

Diego Edison Torres

Abril 2015.

Universidad Piloto de Colombia.

Facultad de Ingeniería Financiera.

Especialización es Gestión y Administración Financiera

Resumen

Para el presente trabajo se tomó como objeto de estudio la empresa SERVIACTIVA y a través de los análisis realizados se pretende identificar la situación actual de la compañía en sus ámbitos financieros y operativos, así como el entorno económico que la rodea para establecer las estrategias que lleven a la empresa a mejorar su condición actual enfocando las estrategias a la generación de valor para los accionistas.

Para lo anterior se ha realizado un diagnostico financiero tanto de la compañía como de su competencia para identificar los aspectos en los cuales la empresa puede mejorar teniendo en cuenta el sector en el que se desempeña. Posteriormente se realizó una valoración de la empresa bajo la situación actual para poder comparar hasta qué punto puede mejorar esta valoración con la implementación de estrategias operativas y financieras que se sugieren en el trabajo.

Contenido

1. Descripción de la empresa	6
1.1.1 Nombre de la empresa	6
1.1.2 Tipo de empresa.	6
1.1.3 Ubicación.	6
1.1.4 Tamaño.	6
1.1.5 Visión.....	6
1.1.6 Misión	6
1.1.7 Objetivos estratégicos.....	7
1.1.8 Ventajas competitivas.....	8
1.1.9 Descripción de la industria.....	9
1.1.10 Productos y/o servicios.....	10
1.2 El mercado	11
1.2.1 Tamaño del mercado	11
1.2.2 Descripción de la Competencia.....	13
1.2.3 Participación de la empresa y su competencia.....	13
1.3 Proceso de Producción.....	15
Descripción del proceso	15
Diagrama del proceso	19
1.4 Estructura Organizacional	20
1.4.1 Organigrama de la Empresa.....	20
1.4.2 Carga prestacional cooperativa	21
2. El problema	25
2.1 Justificación.....	25
2.2 Objetivos	25
2.3 Marco referencial.....	26
2.4 Diagnóstico.....	34
2.4.1 Análisis cualitativo	34
2.4.2 Análisis cuantitativo.....	41
3. Metodología.....	53
4. Resultados.....	60
4.1 Estrategias.....	60
4.2 Supuestos Macroeconómicos	61

4.3 Supuestos Empresa	61
5. Conclusiones	67
6. Recomendaciones	68

Introducción

La empresa Cooperativa Serviactiva se dedica a la prestación de servicios de limpieza y desinfección de interiores de edificios, instalaciones industriales, actividades de paisajismo, servicios de mantenimiento y administración de parqueaderos y a través del estudio realizado se pretende diseñar una estrategia financiera a través de herramientas como la generación de modelos que permitan a la empresa obtener un mejor desarrollo de su actividad y con ello obtener un mayor valor de mercado.

La metodología empleada para la evaluación fue la realización de un diagnóstico de la empresa tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, así como un análisis sectorial y de mercado para establecer en qué posición se encuentra la compañía y a partir de esta información desarrollar la valoración actual e identificar los puntos de mejora para implementar a las debidas estrategias para optimizar los recursos de la compañía.

A partir de desarrollo de este estudio se espera que la empresa pueda implementar las estrategias propuestas para mejorar su tanto su posición en el mercado como la obtención de un mayor valor de empresa para sus accionistas. Adicionalmente aportara un importante material para el desarrollo de casos similares ya que no es una actividad económica de común estudio pero que está en crecimiento en el país por lo cual este puede ser un antecedente importante para futuros estudios.

1. Descripción de la empresa

1.1 Descripción General

1.1.1 Nombre de la empresa. Cooperativa Serviactiva

1.1.2 Tipo de empresa. La empresa es una cooperativa que se desempeña en el sector servicios y fue creada el año 2000, enfocada a la prestación de servicios de limpieza y desinfección hospitalaria, incorporado a su línea de mercado principal, en años posteriores expandió su alcance a la prestación de servicios de mantenimiento locativo obra civil menor y administración de parqueaderos.

1.1.3 Ubicación. La empresa se encuentra en Bogotá en la Calle 104 No 45^a – 14

1.1.4 Tamaño. La empresa contaba con 283 empleados y activos por valor de 14.576 millones al cierre de diciembre de 2015. Sus ventas al mismo corte fueron de \$16.596 millones de pesos colombianos y según la legislación colombiana se clasifica como mediana empresa.

1.1.5 Visión. Serviactiva en el 2017 será una empresa modelo y líder en soluciones administrativas, reconocida por la calidad, innovación y la eficiencia en sus procesos, con responsabilidad social y ambiental, con personal calificado y enfocado en el servicio, que genera valor a nuestros clientes.

1.1.6 Misión. Somos una empresa especializada en brindar soluciones administrativas de L&D, mantenimiento locativo, gestión ambiental y servicios especiales, enfocamos nuestra gestión en productividad, calidad del servicio, eficiencia de los recursos, respeto al medio

ambiente, profesionalización del talento humano, generando bienestar a los trabajadores y sus familias y la satisfacción de nuestros clientes.

1.1.7 Objetivos estratégicos

- Prestar servicios que cumplan con los requisitos establecidos y la satisfacción de los clientes.
- Mejorar la eficacia y el desempeño del Sistema Integrado de Gestión.
- Contribuir al fortalecimiento de las competencias del talento humano.
- Desarrollar programas ambientales que prevengan y/o minimicen los impactos generados en la operación.
- Desarrollar programas SST preservando el cuidado de la salud de los trabajadores.
- Contribuir al bienestar de los trabajadores.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, en materia ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.
- Garantizar la continuidad, sostenibilidad y fortalecimiento de la Organización.
- Construir la cultura de calidad y valores
- Consolidar un equipo humano experto, comprometido y enfocado en la calidad de nuestros servicios
- Desarrollar modelos de operación con enfoque técnico y tecnológico que impacten en la productividad, la seguridad, la imagen y el aprovisionamiento para hacer más eficientes las operaciones de nuestros clientes
- Desarrollar a través de investigación y desarrollo la mejora en nuestros procesos, servicio y productos

1.1.8 Ventajas competitivas. Serviactiva, brinda soluciones administrativas (limpieza y desinfección, mantenimiento locativo, gestión ambiental y servicios especiales) que cumplen con los requisitos de los clientes. Comprometidos con el mejoramiento continuo de la eficacia y desempeño del sistema de gestión y competencias del talento humano; la responsabilidad social al alcance de la organización, la prevención de la contaminación y los impactos sobre el medio ambiente, la prevención de la lesión, enfermedad y riesgos inherentes a las funciones de cada trabajador.

Orientando su gestión a la satisfacción del cliente, el cumplimiento de la normatividad aplicable y las políticas de la organización.

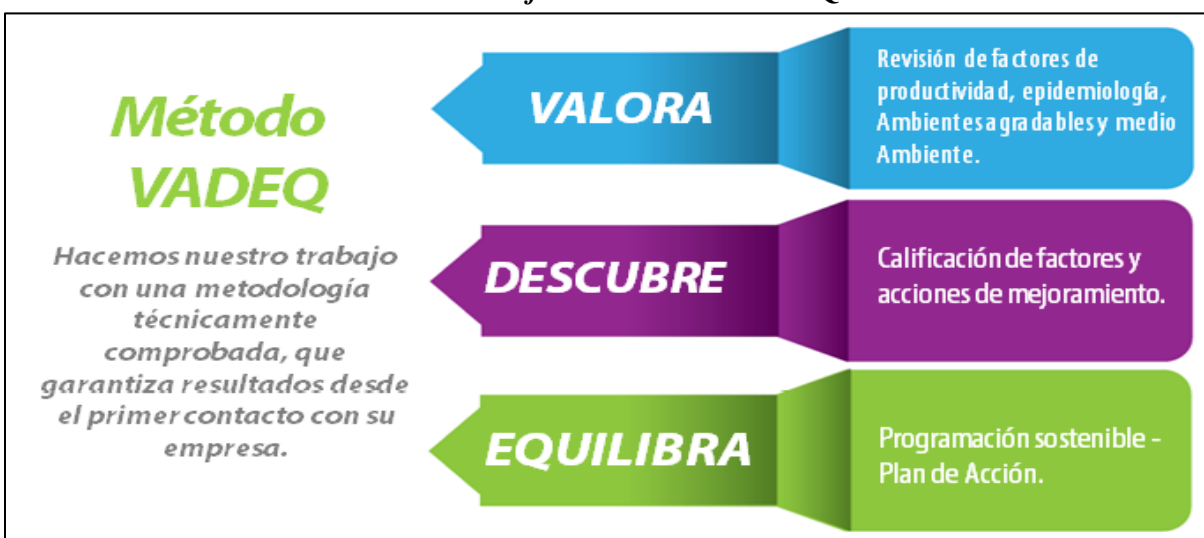
La empresa hace presencia en 13 Regiones, que abarcan 25 departamentos y más de 30 ciudades lo que le da reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional.

Adicionalmente la empresa cuenta con diferentes certificaciones de calidad, las cuales avalan su buen desempeño y gestión de sus procesos.

Los equipos de trabajo de Serviactiva desarrollaron planes y programas para avanzar en cada uno de los objetivos estratégicos planteados hace unos años, para continuar la senda de la consolidación institucional y el posicionamiento en el mercado. Fruto de esta planeación, renovaron la Certificación Integral de calidad en las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001, revalidamos el Sello 100% Cooperativa otorgado por Confecoop y avanzamos en el Programa PREAD por la Excelencia Ambiental de la secretaria del Medio Ambiente de Bogotá.

Serviactiva a partir del método VADEQ, se desarrolló el modelo de gestión del servicio de Limpiessa. Esta herramienta permite dar a conocer al posible cliente las oportunidades de mejora al iniciar la prestación del servicio.

Grafico1. Método VADEQ



Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva

1.1.9 Descripción de la industria. El PIB de servicios durante los últimos 5 años se ha comportado de manera creciente aportando más de un 30% al producto interno bruto colombiano

El subsector de Otras Actividades Empresariales en el cual están clasificadas las empresas de servicios de aseo al igual que otras empresas genera ingresos superiores a los COP\$25 billones al año, de los cuales tan solo el 4,4% de estos ingresos los generan las empresas de aseo representando ventas alrededor de COP\$1,1 billones al año.

El sector cuenta con amenazas y oportunidades que es importante tener en cuenta y que son las siguientes:

Amenazas/Riesgos:

- Aumento y crecimiento de la inflación afectando el mercado en incremento de precios de los insumos de aseo.
- Incremento de la competencia con nuevas compañías de innovación en el sector de limpieza especializada
- Lenta estabilización del sector salud cliente y nicho de mercado potencial del sector aseo.

Oportunidades:

- Incremento de clientes a subnivel de servicio (construcción y mantenimiento)
- Expansión comercial a nivel Latinoamérica (ecuador y panamá)
- Implementación de integración vertical hacia atrás (producción de insumos)

1.1.10 Productos y/o servicios. La empresa se enfoca los siguientes servicios:

- Servicio integral en limpieza y desinfección
- Mantenimiento y embellecimiento de pisos
- Venta de insumos y elementos de limpieza y desinfección
- Brigadas de limpieza y desinfección
- Construcción y remodelación de obras menores
- Pintura y acabados
- Trabajos eléctricos
- Plomería, Cerrajería, Carpintería
- Mantenimiento de jardines

- Impermeabilización de superficies
- Fumigación y control de plagas, Lavado y desinfección de tanques
- Trabajo seguro en alturas (fachadas, pintura,
- Administración de parqueaderos
- Valen parking
- Conductor elegido
- Lavado de carros

1.2 El mercado

1.2.1 Tamaño del mercado. El sector de Servicios está compuesto por más de 7.200 empresas y genera más de COP\$39 billones ingresos y viene creciendo el 3% con respecto al año anterior. El subsector de Otras Actividades Empresariales en el cual están clasificadas las empresas de servicios de aseo al igual que otras empresas genera ingresos superiores a los COP\$25 billones al año, de los cuales tan solo el 4,4% de estos ingresos los generan las empresas de aseo representando ventas alrededor de COP\$1,1 billones al año

1.2.1.1 Clientes actuales. La empresa actualmente cuenta con los siguientes clientes dentro de lo que se pueden encontrar empresas de sector salud y edificios.

Gráfico 2. Clientes actuales



Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva

1.2.1.2 Clientes potenciales. De acuerdo a su nicho de mercado y manteniendo su línea de negocios se presentan los siguientes clientes que pertenecen a los sectores salud y servicios.

- CAFESALUD EPS
- LABORATORIO BIOIMAGEN SOCIEDAD LIMITADA
- SOLUCIONES Y ALTERNATIVAS DE MERCADEO Y VENTAS EFECTIVA S.A.S.
- COOPERATIVA EPSIFARMA
- PROVIDA FARMACEUTICA S.A.S
- LA EQUIDAD SEGUROS GENERALES O.C
- COMISION DE REGULACION DE COMUNICACIONES

1.2.2 Descripción de la Competencia. Dentro del sector servicios se encuentran empresas que prestan algunos de los servicios que brinda Serviactiva, sin embargo en su mayoría estas empresas lo hacen enfocándose en uno de los sectores ya sea aseo, mantenimiento o la administración de parqueaderos, sin embargo estas compañías no se consideran como competencia directa ya que no buscan atender de manera integral en todos los segmentos como lo hace Serviactiva. Por lo anterior y teniendo en cuenta las características de las diferentes empresas se encontró que existen dos compañías que se pueden considerar como competencia por su tamaño y porque brindan los mismos servicios que Serviactiva y estas son:

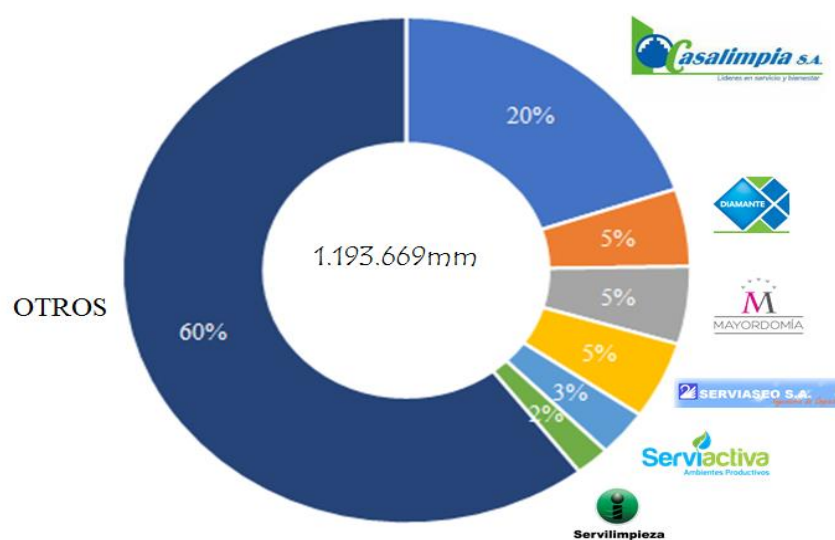
Casalimpia: la compañía nace en 1959, en un momento donde en Colombia no era usual la tercerización de servicios. La empresa identifica los beneficios de la tercerización y da y da a conocer las ventajas en costos, tiempos de respuesta, desempeño y especialización del talento humano, de esta forma, Casalimpia se convierte en pionera en el negocio especializado de Aseo y Cafetería.

Servilimpieza: tiene más de 20 años de experiencia en la prestación de servicios de aseo y cafetería, desinfección y mantenimiento locativo, en todo el país. La empresa se especializa en la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento, y aquellas labores complementarias que su empresa requiera: desde suministro de insumos y dotaciones de aseo y cafetería y trabajos en altura, hasta software para el control del servicio, entre otros.

1.2.3 Participación de la empresa y su competencia. COOPERATIVA

SERVIATIVA aporta al sector aseo un 1% de participación dentro del mercado con la prestación de servicios especializados en (limpieza hospitalaria, obra civil menor y administración de parqueaderos.

Gráfico 3. Participación de la empresa



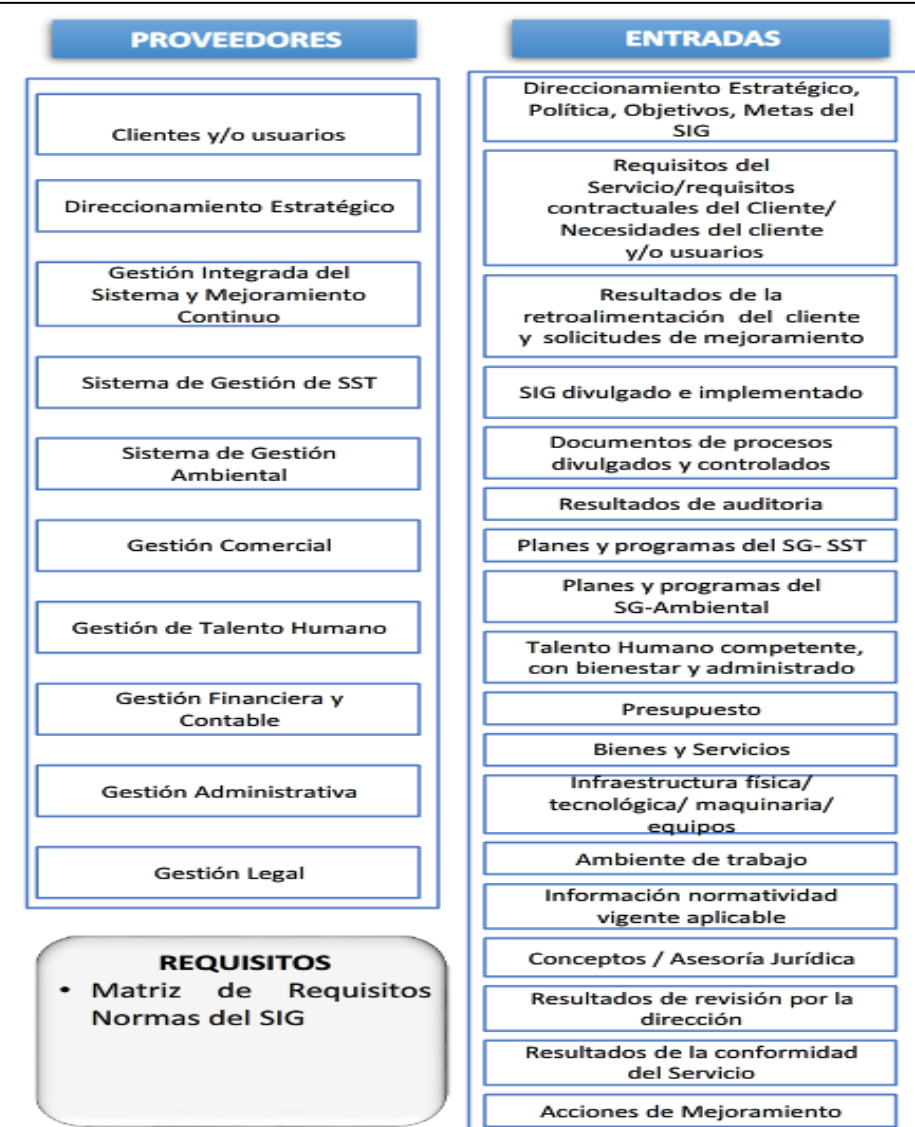
Fuente: sirem (superintendencia de sociedades)

1.3 Proceso de Producción

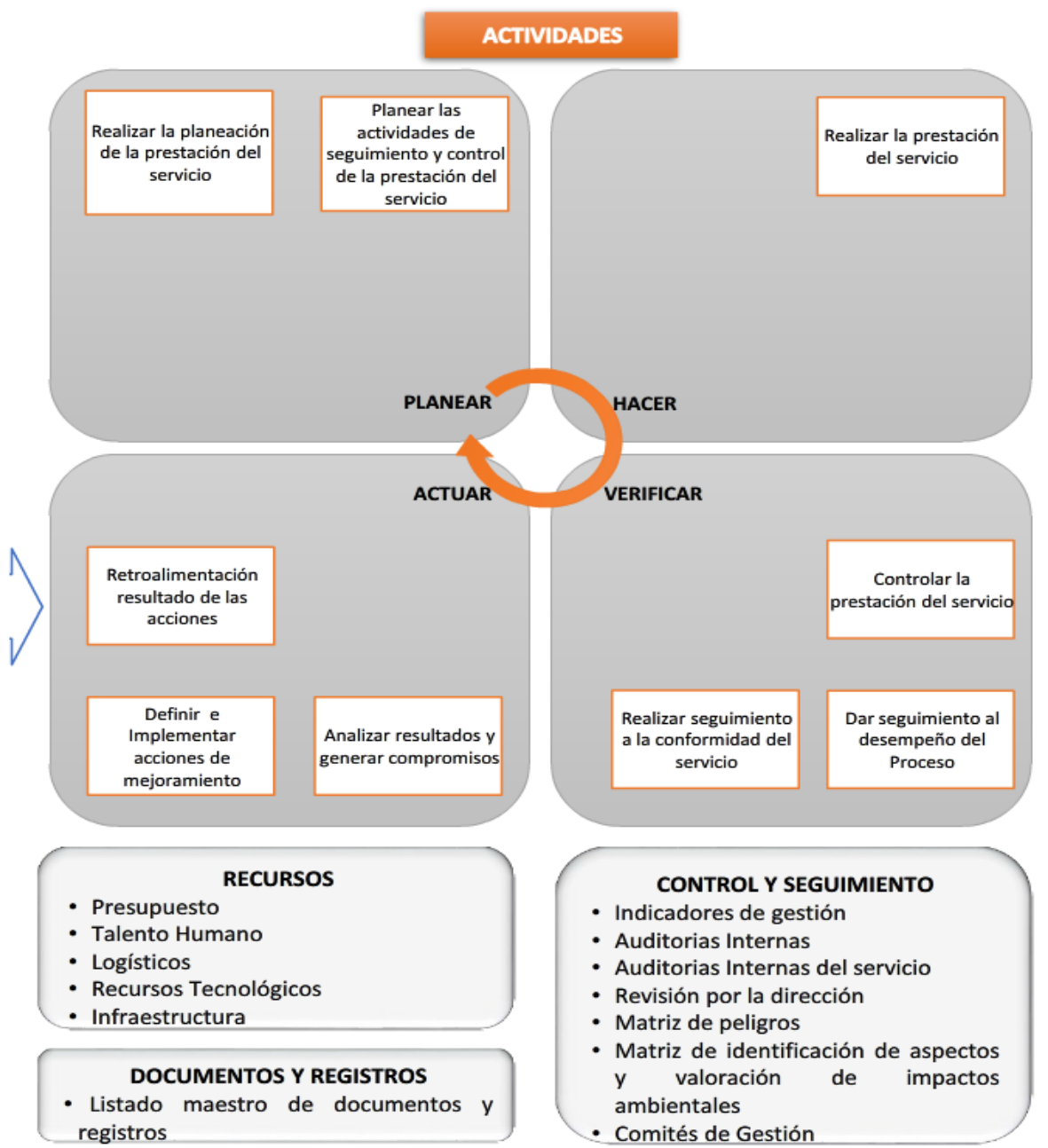
Descripción del proceso

Objetivo: Prestar los servicios relacionados con aseo, limpieza y desinfección de acuerdo a los requisitos establecidos por el cliente, los legales y las políticas de la organización; asegurando la eficiencia en los recursos asignados, la satisfacción del cliente y el cumplimiento en la calidad del servicio.

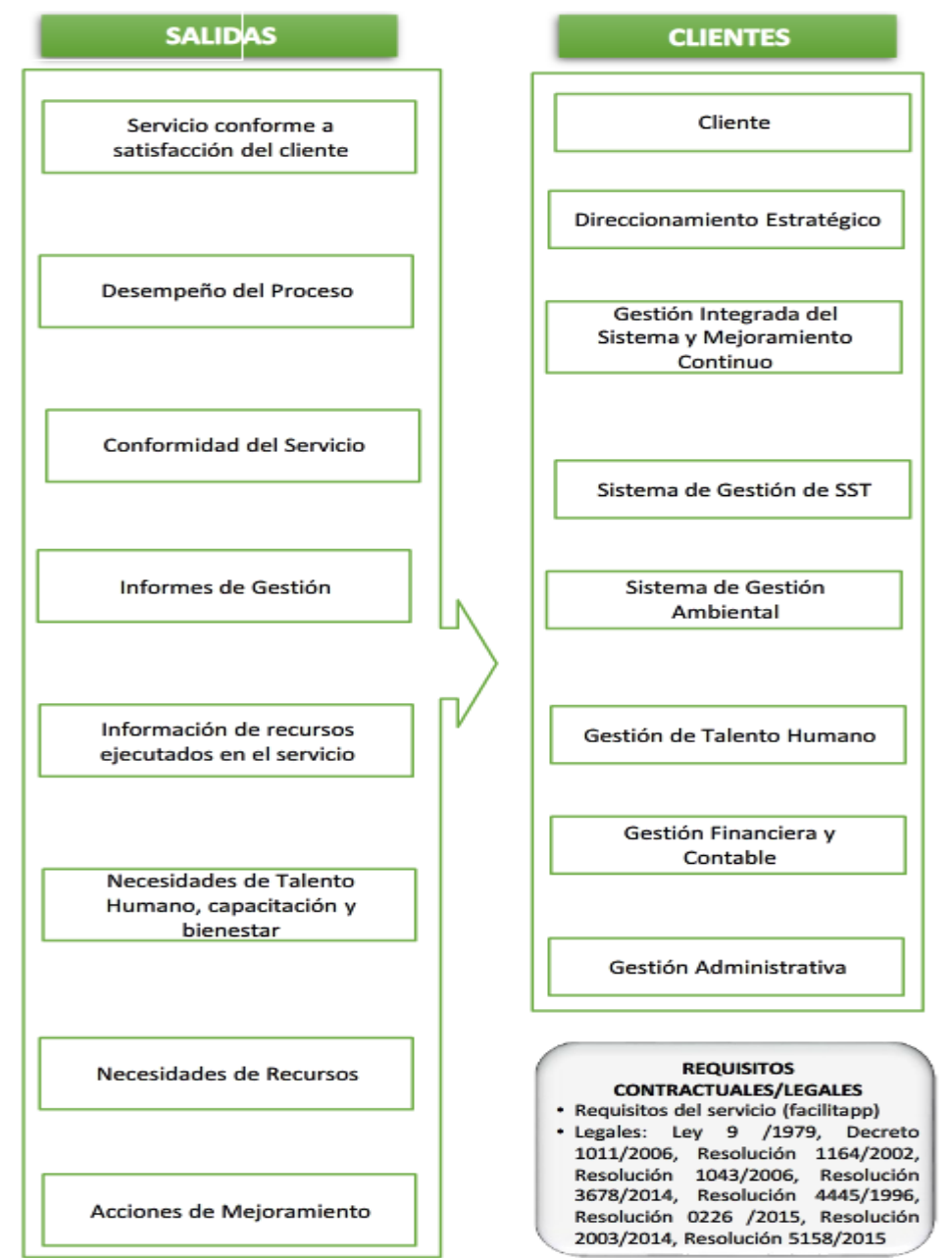
Alcance: Este proceso inicia con la planeación de la prestación del servicio, hasta la implementación y retroalimentación de los resultados de las acciones de mejoramiento.




1.3.1 Descripción del proceso



1.3.1 Descripción del proceso



1.3.1 Descripción del proceso

		INICIACIÓN DE LABORES DE LIMPIESSA	
Versión: 3			
OBJETIVO	ALCANCE	PARTICIPANTES	
Efectuar un correcto y oportuno alistamiento del personal, elementos e insumos para el adecuado desarrollo de las actividades diarias, teniendo en cuenta las normas ambientales, de salud y seguridad en el trabajo, con el propósito de disminuir de manera segura los factores de riesgo que puedan afectar la salud humana y el medio ambiente.	Aplica para la línea de servicio Limpiesa, en las sedes en las que presta servicio Servactiva.	CARGO/RESPONSABLE	RESPONSABILIDAD
		Profesional de Limpieza y Desinfección/ Profesional de Limpieza y Oficinas Varios	Ejecución
		Supervisor de Servicio / Monitor de Servicio	Planificación, Ejecución, Seguimiento, Control, Mejora
		Coordinador Regional	Planificación, Ejecución, Seguimiento, Control, Mejora
		Director Nacional de Operaciones	Seguimiento, Mejora
		Director Nacional Ingeniería del Servicio	Seguimiento, Mejora
GLOSARIO	CONDICIONES GENERALES		
Normas de Seguridad			
<ul style="list-style-type: none">- Para la realización de las actividades el personal de limpieza y desinfección debe tener uñas cortas, sin esmalte, no portar joyas, no portar hebillas y no usar maquillaje.- Las mujeres deben mantener el cabello aseado, en buena presentación y recogido. Los hombres deben mantener el cabello aseado, en buena presentación y con corte tradicional.- Mantener los elementos de protección personal limpios y almacenar en un lugar seguro y de fácil acceso.- Realizar lavado de manos según el instructivo, antes de realizar las labores de limpieza y desinfección, después de cada procedimiento y al finalizar labores.- Todo el personal de limpieza y desinfección debe contar con esquema de vacunación completa, Hepatitis B y Tétano.- Las diluciones de los detergentes y desinfectantes se harán de acuerdo a las fichas técnicas y al manual de diluciones respectivamente.- Los elementos que se utilizan para la limpieza y desinfección deben ser exclusivos de cada área y estar debidamente identificados.- Prohibido comer, fumar y beber en el puesto de trabajo.- Conocer el plan de emergencia de la sede.			
Iniciación de labores - Alistamiento de Personal: El procedimiento de alistamiento de personal forma parte fundamental de todos los procedimientos de limpieza y desinfección que realizan las Profesionales de Limpieza y Desinfección / Profesionales de Limpieza y Oficinas Varios, en la línea de servicio Limpiesa, en las sedes en las que presta servicio Servactiva.			

ELEMENTO	PROCEDIMIENTO	ELEMENTOS DE USO PERMANENTE Y OBLIGATORIO	
Uniforme	Se usa de acuerdo a lo establecido en cada sede (color correspondiente según sitio y actividad).		
Gorro	En todos los procedimientos de L&D.		
Lentes de Seguridad	Procedimientos de L&D de áreas e implementos de limpieza y preparación de diluciones.		
Tapabocas desechable	En todos los procedimientos de L&D.		
Botas de caucho blancas	Procedimientos de L&D y todos los procedimientos que impliquen lavado de pisos.		
Zapatos blanco antideslizante	Procedimientos de L&D y todos los procedimientos que no impliquen lavado de pisos.		

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO								
RESPONSABLE	N°	DESCRIPCION	CONTROL OPERACIONAL	PELIGRO	CONTROL SYSO	ASPECTO	CONTROL AMBIENTAL	
Profesional de Limpieza y Desinfección/ Profesional de Limpieza y Oficinas Varios	1	Realizar ingreso al punto de trabajo, de acuerdo a la programación establecida por el supervisor.	Profesional: Verificación previa del cronograma de turnos.	Condición de Seguridad- Locativo	Análisis de Riesgos Ocupacionales en el entorno de trabajo, inspeccionar superficies de trabajo, condiciones de orden y aseo	NO APLICA	NO APLICA	
Profesional de Limpieza y Desinfección/ Profesional de Limpieza y Oficinas Varios	2	Llegar quince (15) minutos antes de la iniciación de labores.	Profesional: Programación organizada de actividades extra laborales para prevenir situaciones que afecten el cumplimiento del horario establecido.	Condición de Seguridad- Locativo	Análisis de Riesgos Ocupacionales en el entorno de trabajo, inspeccionar superficies de trabajo, condiciones de orden y aseo	NO APLICA	NO APLICA	
Profesional de Limpieza y Desinfección/ Profesional de Limpieza y Oficinas Varios	3	Efectuar cambio de ropa de calle por uniforme, de acuerdo a las directrices establecidas y los elementos de protección personal. El uniforme debe estar en perfecto estado. Limpio, planchado; zapatos limpios y medias de color blanco.	Profesional: Verificar el color del uniforme según la programación establecida. Supervisor/ Monitor: revisar que se use la dotación adecuada y EPI.	Psicosocial- Condiciones de la tarea	Utilizar los EPI de acuerdo a las normas de seguridad establecidas en el Programa de Protección Colectiva e Individual Usar la dotación institucional en adecuadas condiciones de salubridad y decoro.	GENERACION DE RESIDUOS ORDINARIOS GENERACION DE MATERIALES RECICLABLES GENERACION DE RESIDUOS PELIGROSOS	Disponer de las dotaciones y EPI según su clasificación en el Programa de Gestion de Residuos. En el momento que sea dada de baja entregar en el Archivo de Servactiva.	
Profesional de Limpieza y Desinfección/ Profesional de Limpieza y Oficinas Varios	4	Realizar lavado de manos de acuerdo al instructivo de Lavado de Manos.	N/A	a) Biológico- Virus y Bacterias b) Químico- Líquidos	a) Realizar lavado de manos de acuerdo al instructivo de Lavado de Manos, una vez finalice labores programadas b) Utilizar gel o jabon para manos adecuado	CONSUMO DE RECURSO HIDRICO	Cerrar la llave del agua cuando no se este enjuagando las manos, reportar cualquier daño en llaves de agua y tuberías en general. Seguir lineamientos de Programa de Uso Eficiente de Recursos Naturales.	

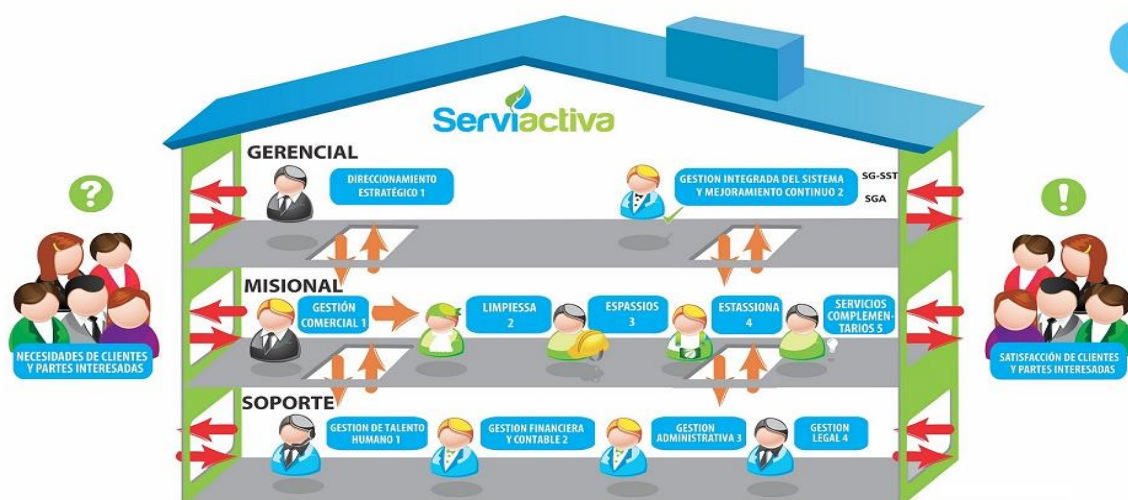
Profesional de Limpieza y Desinfección/ Profesional de Limpieza y Oficinas Varios	5	Registrar ingreso en el aplicativo de control de asistencia, autenticándose con el número de identificación y nueva dactilar. Posteriormente registrarse en el formato Control Asistencia de trabajador debe registrarse nuevamente, si el Personal. En los casos que no se cuente con resultado no es el indicado reportar al aplicativo, utilizar únicamente el formato control de Asistencia Personal.	Profesional: Cerciorarse del correcto funcionamiento del biométrico en el registro y verificar que después de la marcación, el sistema genere el pantallazo de "AUTORIZADO". Si por error el sistema genera identificación y nueva dactilar. Posteriormente el pantallazo de "NO AUTORIZADO" el supervisor debe registrarse nuevamente, si el supervisor. Verificar que la totalidad de profesionales del turno entrante se presenten y proceder a reemplazar las faltantes.	a) Condición de Seguridad- Locativo b) Psicosocial- Sistemas de Control	a) Análisis de Riesgos Ocupacionales en el entorno de trabajo, inspeccionar superficies de trabajo, condiciones de orden y aseo b) Verificar ingreso exitoso en el sistema con la finalidad de prevenir inconvenientes laborales con el Supervisor. De no logarlo reportar oportunamente.	NO APLICA	NO APLICA
Profesional de Limpieza y Desinfección/ Profesional de Limpieza y Oficinas Varios	6	Recibir al personal del turno anterior en el área asignada a excepción de las sedes que manejan un solo turno, dejar registro en la bitácora de las novedades con las firmas de quién entrega y recibe. No retirarse del área asignada hasta que el profesional del turno siguiente llegue. En caso que no se presente avisar inmediatamente al supervisor para el reemplazo.	Profesional: Validar las novedades registradas solo turno, dejar registro en la bitácora de las novedades con las firmas de quién entrega y recibe. No retirarse del área asignada hasta que el profesional del turno siguiente llegue. En caso que no se presente avisar inmediatamente al supervisor para el reemplazo.	Psicosocial- Calidad de interacciones	Realizar trabajo en equipo dando cumplimiento a los valores de Servactiva responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, actitud de servicio y sentido de pertenencia, con la finalidad de asegurar relaciones interpersonales acordes.	NO APLICA	NO APLICA
Profesional de Limpieza y Desinfección/ Profesional de Limpieza y Oficinas Varios	7	Alistar los elementos como: escobas, trapeadores, atomizadores, bayetas, baldes, carros escurridores, bolsas, entre otros requeridos para la limpieza y desinfección. Rotular las bolsas requeridas para la ruta sanitaria de acuerdo al procedimiento recolección y almacenamiento interno de residuos. Preparar las diluciones de detergente, desinfectante, entre otros requeridos para la limpieza y desinfección de acuerdo a manual de diluciones.	Profesional: Revisar que los elementos en uso se encuentren marcados o identificados con el área a la que pertenecen, si se la marcación se encuentra borrosa o no se puede leer, marque nuevamente el elemento. Si el elemento es nuevo, marque con el área a la que pertenece. Verificar que los atomizadores de los productos se encuentren rotulados, rombo de seguridad, tipo de producto, en el caso de productos desinfectantes adicional debe tener el rotulito control dilución. Coordinador Regional, Monitor de Servicio, supervisor de Servicio o destinado por el supervisor: provee o gestiona el suministro de los implementos e insumos necesarios para realizar la limpieza y desinfección adecuada y oportuna en el servicio.	Condición de Seguridad- Locativo a) Químico- Líquido- Gases- Vapores	a) Análisis de Riesgos Ocupacionales, inspeccionar herramientas y equipos para realizar trabajo, condiciones de orden y aseo b) Asistir a las capacitaciones de Prevención de Riesgo Químico Utilizar lentes de seguridad Conocer el manejo de las fichas químicas de los productos Manipular y almacenar insumos químico cumpliendo con el Manual de Diluciones Si existe la posibilidad permitir corrientes de aire	GENERACION DE RESIDUOS ORDINARIOS	Disponer los insumos y elementos usados en la actividad como: residuos ordinarios, usando bolsa de color verde o negra según la sede. Diligenciar formato Registro de Residuos Ordinarios.

Profesional de Limpieza y Desinfección / Profesional de Limpieza y Oficios Varios	8	Realizar los procedimientos de L&D de acuerdo al cronograma de actividades en el área asignada en el cronograma de turnos.	Profesional: Revisar previamente el cronograma de actividades establecido.	a) Químico - Líquido - Gases - Vapores b) Condición de Seguridad - Locativo c) Biológico d) Biomecánico - Postura - Esfuerzo Movimiento Repetitivo - Manipulación de cargas e) Medidas de Seguridad Condiciones de Seguridad - Locativo	a) Asistir a las capacitaciones de Prevención de Riesgo Químico. Conocer el manejo de las fichas químicas de los productos. Manipular y almacenar insumos químicos cumpliendo con el Manual de Diluciones. b) Precaución en los niveles de desplazamiento al bajar y subir escaleras. Utilizar zapatos adecuados según la actividad a realizar (botas de caucho o zapatos de cuero). c) Asistir a las Jornadas de promoción y prevención en salud, ubicar la disposición de duchas, evitar contacto con fluidos corporales. d) Asistir a Capacitaciones en higiene postural, realizar pausas activas y firmar el registro. e) En caso de accidente de trabajo reportar al jefe inmediato. No consumir alimentos. No fumar.	NO APLICA	NO APLICA
Coordinador Regional, Monitor de Servicio, Supervisor de Servicio	9	Hacer seguimiento al cumplimiento de horario de inicio de actividades del personal y el área asignada de acuerdo al cronograma de turnos. Llevar el control y registro del ausentismo según el procedimiento de Supervisión.	Coordinador Regional, Monitor de Servicio, Supervisor de Servicio: Verificar en los formatos de entrega del servicio y bitácora, las actividades, el inicio y finalización de labores realizadas por el Profesional en el servicio, para posterior seguimiento. Controlar el ausentismo.	Condición de Seguridad - Locativo	Análisis de Riesgos Ocupacionales en el entorno de trabajo. Inspeccionar superficies de trabajo, condiciones de orden y aseo.	NO APLICA	NO APLICA
Coordinador Regional, Monitor de Servicio, Supervisor de Servicio	10	Realizar seguimiento al estado y utilización del uniforme y elementos de protección personal.	Coordinador Regional, Monitor de Servicio, Supervisor de Servicio: Evidenciar visualmente el adecuado uso y presentación del personal. Evaluar al trabajador con el formato de verificación de personal y posteriormente realizar retroalimentación y seguimiento.	a) Condición de Seguridad - Locativo b) Biológico	a) Análisis de Riesgos Ocupacionales en el entorno de trabajo. Inspeccionar superficies de trabajo, condiciones de orden y aseo. b) Evitar contacto con fluidos corporales.	GENERACION DE RESIDUOS ORDINARIOS GENERACION DE MATERIALES RECICLABLES GENERACION DE RESIDUOS PELIGROSOS	Disponer las dotaciones y EPI según su clasificación en el Programa de Gestión de Residuos. En el momento que sea dada de baja entregar en el Archivo de Serviactiva.
Coordinador Regional, Monitor de Servicio, Supervisor de Servicio	11	Realizar seguimiento en el alistamiento, preparación y utilización de insumos y elementos.	Coordinador Regional, Monitor de Servicio, Supervisor de Servicio: Verificar que el personal cuente con los suministros adecuados y necesarios para la realización de la labor, validando que se encuentren debidamente rotulados y marcados. Realizar el control de inventarios de productos.	a) Condición de Seguridad - Locativo b) Biológico	a) Análisis de Riesgos Ocupacionales en el entorno de trabajo. Inspeccionar superficies de trabajo, condiciones de orden y aseo. b) Evitar contacto con fluidos corporales.	GENERACION DE RESIDUOS ORDINARIOS	Disponer los insumos y elementos usados en la actividad como residuos ordinarios, usando bolsa de color verde o negra según la sede. Diligenciar formato Registro de Residuos Ordinarios.

Fuente: Cooperativa Serviactiva

Diagrama del proceso

Gráfico 4. Proceso

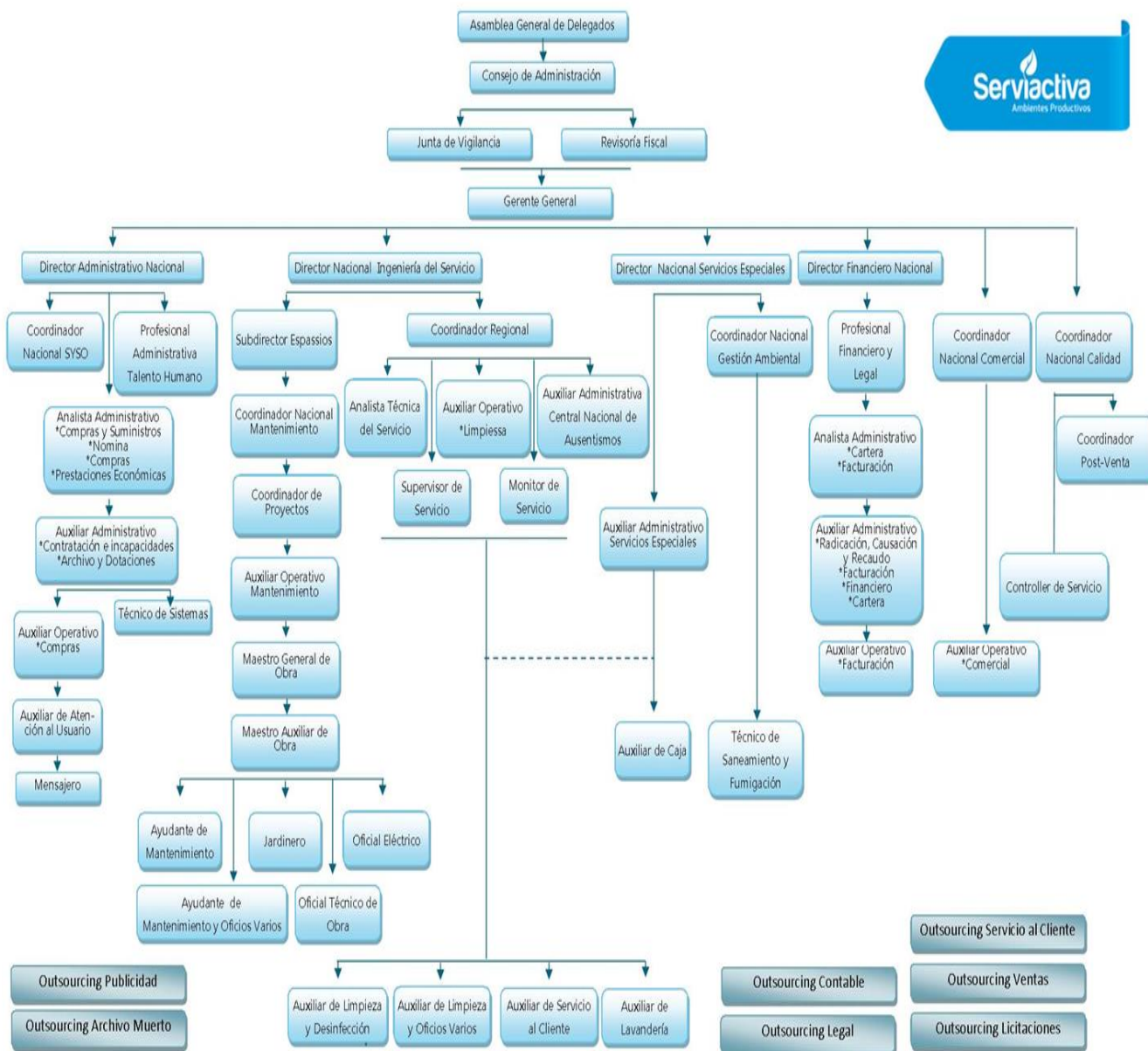


Fuente: Cooperativa Serviactiva.

1.4 Estructura Organizacional

1.4.1 Organigrama de la Empresa

Gráfico 5. Organigrama Empresarial



Fuente: Cooperativa Serviactiva.

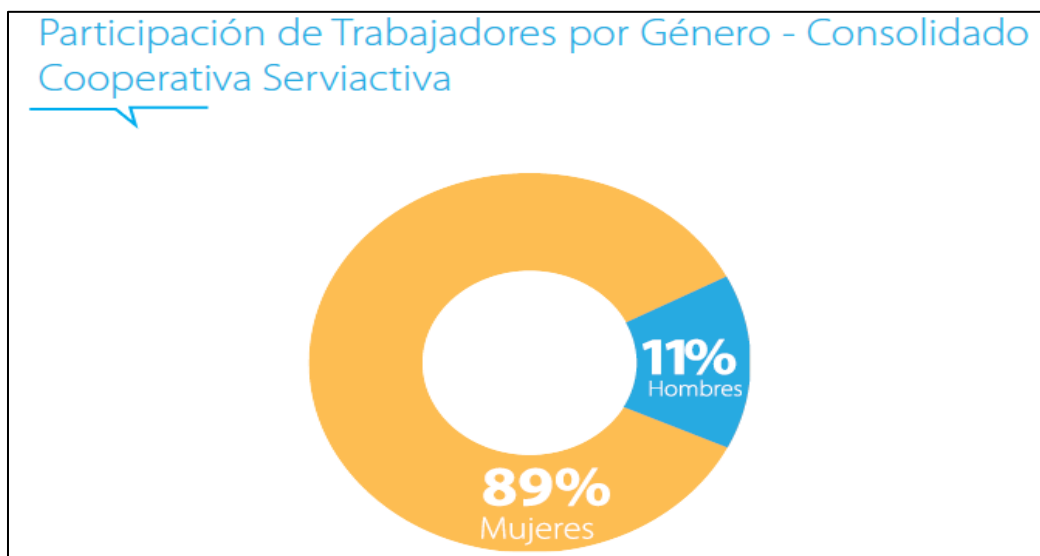
1.4.2 Carga prestacional cooperativa

Gráfico 5. Asociados



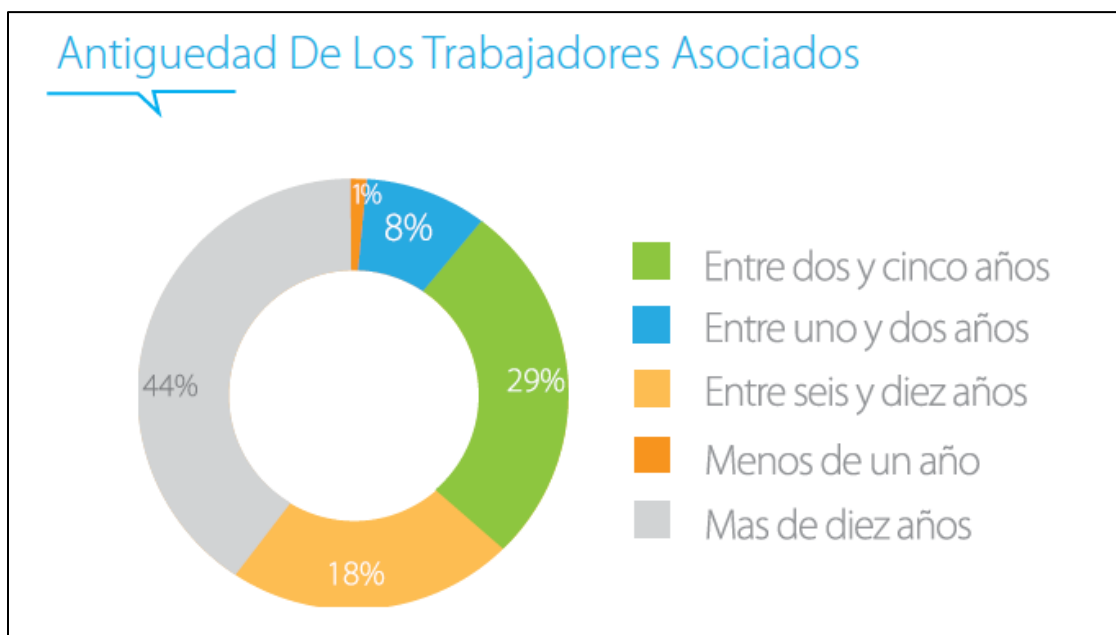
Fuente: Cooperativa Serviactiva.

Gráfico 6. Participación de trabajadores



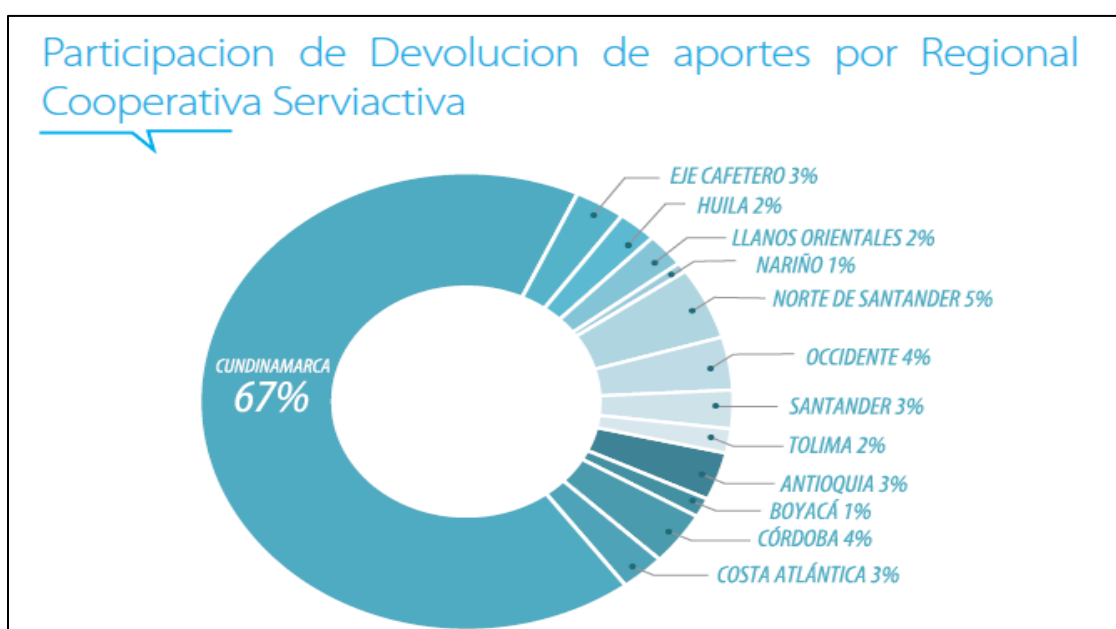
Fuente: Cooperativa Serviactiva.

Gráfico 6. Antigüedad Asociados



Fuente: Cooperativa Serviactiva

Gráfico 7. Participación de devolución de aportes



Fuente: Cooperativa Serviactiva

Gráfico 8. Salarios por cargo

CARGO	SALARIO
ANALISTA ADMINISTRATIVO Y SOPORTE TIC	\$ 1.476.000
ANALISTA COMPRAS Y SUMINISTROS	\$ 1.476.000
ANALISTA TÉCNICA DE SERVICIO	\$ 1.476.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 369.000
AUXILIAR DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	\$ 2.567.908
AUXILIAR DE LAVANDERIA	\$ 738.000
AUXILIAR DE LIMPIEZA Y DESINFECCION	\$ 738.000
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	\$ 742.527
COORDINADOR NACIONAL DE TALENTO HUMANO	\$ 738.000
COORDINADOR NACIONAL SST	\$ 738.000
COORDINADOR POST VENTA	\$ 1.695.689
COORDINADOR REGIONAL DE SERVICIO TIPO A	\$ 738.000
DIRECTOR DE AGENCIA	\$ 738.000
DIRECTOR NAL. DE INGENIERIA SERVICIOS	\$ 738.000
DIRECTOR OPERATIVO NACIONAL	\$ 738.000
EJECUTIVO DE CUENTAS	\$ 1.476.540
GERENTE GENERAL	\$ 16.000.000
MAESTRO DE OBRA	\$ 1.932.692
MONITOR DE SERVICIO	\$ 900.426
OFICIAL DE OBRA	\$ 958.621
PROFESIONAL EN COMPRAS	\$ 1.800.000
PROFESIONAL DE LIMP. Y DESIN. OFICI VARI	\$ 738.000
PROFESIONAL DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	\$ 738.000
RECEPCIONISTA	\$ 1.693.727
RECORREDOR (A)	\$ 738.000
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	\$ 9.590.321
SUBGERENTE FINANCIERO	\$ 9.590.321
SUPERVISOR	\$ 1.121.052

Fuente: Cooperativa Serviactiva.

CONCEPTO NOMINA	TOTAL NOMINA
COMPENSACION ORDINARIA	\$ 48.101.560
BONIFICACION ESPECIAL	\$ 33.934.070
COMPENSACION ORDINARIA INTEGRAL	\$ 22.702.408
COMPENSACION EXTRA ORDINARIA	\$ 11.411.448
COMPENSACION POR DESCANSO ANUAL	\$ 10.157.708
COMPENSACION ORDINARIA PRESTACIONAL	\$ 9.729.604
COMPENSACION POR SUBSIDIO DE TRANSPORTE	\$ 4.783.730
SALARIO FLEXIBLE AFC - PV	\$ 3.200.000
AUXILIO DE ALIMENTACIÓN Y RODAMIENTOS	\$ 3.075.000
INCAPACIDAD ENFERMEDAD PROFESIONAL	\$ 2.160.476
DEVOLUCION SERFUNLLANOS	\$ 2.100.000
INCAPACIDAD POR ACCIDENTE DE TRABAJO	\$ 2.069.365
INCAPACIDAD ENFERMEDAD GENERAL D2493	\$ 1.935.575
COMPENSACION POR INCAPACIDAD	\$ 1.409.564
LICENCIA DE MATERNIDAD	\$ 689.455
TRANSPORTE ADICIONAL	\$ 600.000
COMPENSACION DIURNO FESTIVO	\$ 332.639
COMPENSACION NOCTURNO FESTIVO	\$ 134.207
COMPENSACION NOCTURNO ORDINARIO	\$ 89.471
COMPENSACION SEMESTRAL	\$ 23.561
EMBARGO EJECUTIVO % SALARIO - SMLV SALDO	\$ (109)
PGS PROGRESSANDO APOORTE EXT NVO	\$ (48.262)
PGS PROGRESSANDO APORTES NUEVO ORD	\$ (82.736)
MA YOR VALOR PAGADO PRIMA DE PRODUCTIVIDA	\$ (137.287)
APOORTE PENSION VOLUNTARIA VALOR	\$ (286.800)
FONDO MUTUO ORDINARIO	\$ (406.186)
FONDO DE SOLIDARIDAD PENSIONAL	\$ (443.924)
FONDO DE SUBSISTENCIA	\$ (443.924)
FONDO MUTUO EXTRAORDINARIO	\$ (861.175)
AHORRO CUENTAS AFC (VALOR) NO DES BASE	\$ (3.200.000)
APOORTE SOCIAL	\$ (3.592.888)
APOORTE PENSION (IVM)	\$ (4.920.589)
APOORTE SALUD (EGM)	\$ (4.920.589)
AHORRO CUENTAS AFC (VALOR)	\$ (7.266.667)
RETENCION EN LA FUENTE	\$ (8.069.000)
PGS DESCUENTOS PROGRESSA	\$ (11.538.796)
Total general	\$ 112.420.909

Fuente: Cooperativa Serviactiva.

2. El problema

2.1 Justificación

El siguiente trabajo se desarrolla con el propósito de brindar a la compañía herramientas para optimizar sus procesos operativos manejo de recursos financieros para obtener una mejora en la calidad de su servicio y así mejorar el desempeño de la compañía lo que a su vez se traduce en un mayor valor para los accionistas de la misma.

2.2 Objetivos

Objetivo general

Crear una estrategia financiera a través de herramientas de valoración de empresas y la implementación de modelos financieros mediante los cuales la empresa pueda obtener una estabilidad en ingresos y márgenes financieros, y de esta forma convertirla en una empresa más rentable, mejorando su competitividad y generando valor para sus accionistas, así como para posibles nuevos inversionistas.

Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico financiero actual de la empresa e identificar las variables que hacen volátiles los indicadores financieros de la compañía.
2. Diseñar estrategias para la optimización de y mejoramiento de los resultados de la compañía.

3. Verificar a través de la construcción de un modelo financiero que permita establecer los parámetros bajo los cuales se deba encaminar la empresa para incrementar su valor de mercado.

2.3 Marco referencial

- **Gestión basada en Valor**

La idea primaria de la gestión basada en valor parte del supuesto de que el objetivo primordial en las finanzas es maximizar el valor de la inversión de los accionistas. Lo anterior se ha dado principalmente porque la teoría financiera se ha desarrollado alrededor de la maximización del valor.

“proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos” (Copeland, 2000, pág. 94)

Según los procesos que se determinen para realizar la gestión del valor, se puede establecer que la mejor gestión del valor consiste en aplicar los principios de una política robusta en cuanto a la gestión diaria de las operaciones, el análisis de las inversiones y en las políticas del endeudamiento.

“Trata de orientar la gestión de las compañías hacia la maximización de la riqueza de los accionistas y que sitúa a dicha maximización (creación de valor para el accionista) como el objetivo fundamental de la compañía. Orientar la gestión de la compañía hacia

la creación de valor para el accionista se ha convertido así en uno de los principales y novedosos temas de aplicación para el mundo empresarial” (Milla, 2009, pág. 1).

- **Conceptos importantes para entender la generación de valor**

Valor intrínseco: es el valor que se estima que la empresa va a generar a través de los flujos de caja futuros y de las expectativas que se tienen sobre la empresa.

El valor de una empresa no está directamente relacionado con la generación de valor de la misma. Para generar valor es necesario que la rentabilidad de la compañía supere las expectativas de rentabilidad de los accionistas. Según Calva (2001), uno de los principales objetivos en el proceso de medición de generación de valor en la empresa es asegurar que la utilidad o riqueza generada en la misma sea lo suficiente grande para cubrir las deudas que se generaron para iniciar el negocio.

- **Modelos de valoración**

Existen diferentes métodos para la valoración de una compañía, y a su vez las razones para realizar la valoración pueden ser diversas, aunque generalmente se realiza para temas de compra o venta.

La valoración usualmente es un punto de partida para compradores y vendedores, sin embargo, las partes suelen no obtener resultados similares ya que el vendedor buscara siempre un mejor precio. Para poder determinar un punto de partida en cuanto al valor de la empresa existen diferentes métodos que permiten hacer una aproximación real del mismo. Según Fernández

(2008), “La valoración de empresas es un ejercicio de sentido común que requiere unos pocos conocimientos técnicos y mejora con la experiencia”.

Los modelos se pueden establecer basándose en diferentes elementos, pueden ser:

Contables

- Basados en el Balance General
- Basado en los resultados
- Basado en ingresos
- Rentabilidad
- Basado en valor de mercado
- Basado en flujos de caja descontados.
- Entorno económico

Es el ambiente en el que se mueven las personas, las empresas, las familias y el gobierno y donde interactúa cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos. Este aspecto es de vital importancia para el desarrollo del trabajo ya que es necesaria entender todos los aspectos económicos que rodean tanto a la empresa como al sector en el cual se desenvuelve para así poder realizar unas proyecciones más precisas y obtener resultados acordes a lo que puede ser la economía futura.

“El concepto de entorno económico abarca todo aquello que nos rodea y nos afecta o que puede llegar a hacerlo de algún modo. Su apreciación no es sencilla, dado que existen multitud de variables que se relacionan entre sí, cuyos cambios provocan reacciones en cadena que no pueden estudiarse de forma aislada” (Álvarez, 2003, sin pág.).

- **Diagnóstico financiero**

“El diagnóstico financiero consiste en formular una opinión acerca de la situación económica y financiera de una empresa. Para ello se requiere contar con la información necesaria, la cual se encuentra en las cuentas anuales” (Aguilar et al., 2006, sin pág.). Este concepto es la clave para poder identificar la situación actual de la empresa a partir de él se desarrollaran las diferentes propuestas que propendan por el mejoramiento y optimización de los recursos y la mayor generación de valor para los accionistas.

- **Planeación financiera**

“La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas” (Baca, 2007). Bajo este concepto se reúne gran parte del desarrollo del presente trabajo ya que la adecuada combinación de variables determinara la planeación que deberá tener la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Administración Financiera**

“La Administración Financiera dentro de una organización, consiste en la planificación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo; expresos y latentes, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando el valor de la

organización, considerando la permanencia y el crecimiento en el mercado, la eficiencia de los recursos y la satisfacción del personal”. (Carrillo de rojas, 2011, pág. 55)

- **Evaluación de Proyectos**

Es el proceso mediante el cual se busca establecer la capacidad que tiene un proyecto de alcanzar los objetivos propuestos o su probabilidad de obtenerlos. Para identificar la adecuada estrategia a seguir es necesario tener en cuenta este concepto ya que dará la alternativa más viable y la que sea mejor para que ejecute la empresa. Guido, (1999) "Un proyecto es un intento por lograr un objetivo específico mediante un grupo único de tareas interrelacionadas y la utilización efectiva de los recursos. Tiene un propósito bien definido expresado en términos de alcance programa y costo"

- **Modelaje Financiero**

“Es la acción de crear modelos para reproducir situaciones y consiste en descubrir las relaciones que se presentan en una situación determinada y plasmarlas, a través de símbolos, en un modelo que pueda calcular resultados”. (Gutiérrez, 2009, pag.10). Es el punto clave en el trabajo ya que a partir de la creación del modelo se establecerán las estrategias que debe ejecutar la empresa para cumplir con los cambios propuestos.

- **Estructura de capital**

“La estructura de capital de la empresa afecta directamente su riesgo financiero, que es el riesgo de que la empresa no pueda cubrir sus obligaciones financieras requeridas y el castigo por no cumplir con las obligaciones es la bancarrota”. (Gitman, 2003, pag.439). Es importante

entender como es la estructura actual de la compañía para así poder identificar las posibles alternativas que se presenten para la reestructuración de la empresa de ser necesaria.

- **Costo de capital**

Según Baca (2003), para formarse toda empresa necesita un capital. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes ya sean inversionistas, otras empresas o bancos. Como sea que haya sido el aporte de capitales, cada uno tiene un costo asociado y la nueva empresa tendrá un costo de capital propio.

Es importante tener claridad respecto al costo de capital de la empresa ya que esto podrá ser un factor determinante para establecer sobre qué escenario la empresa poder planear y ejecutar las diferentes estrategias que lleven a mejorar el valor de la empresa.

- **Método de simulación Montecarlo**

El método de simulación Montecarlo consiste en crear escenarios de rendimientos o precios de un activo mediante la generación de números aleatorios.

(Jorion, 2000, pág. 253) considera al método Montecarlo “como el más poderoso para medir el riesgo de mercado, en el cual es posible incluir el riesgo de precios no lineales y el riesgo de volatilidades. Así, se pueden incorporar las variaciones de la volatilidad en el tiempo, la existencia de colas de distribuciones más altas de lo normal (fat tails) y escenarios extremos”.

- **Riesgo Financiero**

Es la probabilidad de ocurrencia de un evento que produzca consecuencias financieras negativas.

La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo”.
(Bodie, 1998).

- **Tasa Interna de Retorno.**

Dentro del trabajo desarrollado, el concepto de tasa interna de retorno es uno de los ítems de mayor importancia, toda vez que ésta permite identificar la base para las proyecciones de rendimientos esperados. Según Rojas (2015), “está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos”.

- **Tasa Interna de Oportunidad**

Al abordar el concepto de la tasa interna de oportunidad en el momento de la creación de la empresa, es necesario hacer referencia a las posibles combinaciones que se pueden presentar en el momento de conseguir la financiación de la empresa.

“El cálculo del costo del capital no se puede desligar del objetivo general de la empresa. Si se acepta que el objetivo general de la misma sea el consistente en

maximizar la riqueza de sus accionistas, esto es, en maximizar el valor de mercado de sus acciones, el coste del capital en general o coste del pasivo se define como la tasa de retorno o tipo de rendimiento interno mínimo que toda inversión debe proporcionar para que el valor de mercado de las acciones de la empresa en cuestión se mantenga sin cambio” (Suarez, 1995, pag.462)

- **Flujo de caja.**

“el flujo de caja es un estado dinámico que se diferencia del estado de resultados por el hecho de contemplar la verdadera situación de recaudos, desembolsos y excedentes o déficits monetario” (Ortiz, 2005, pág. 31)

El flujo de caja es otro de los conceptos importantes para el desarrollo de la evaluación ya que de acuerdo al flujo actual y la combinación con los supuestos económicos y financieros se establecerá los escenarios con los flujos de caja futuros.

- **Inductores de Valor.**

Los inductores de valor permiten dentro de la elaboración del modelo financiero identificar los aspectos clave en el desarrollo de la actividad de la empresa y así entender de qué forma la empresa puede mejorar y optimizar tanto recursos como resultados.

“Aspecto asociado con la operación del negocio que por tener relación causa-efecto con su valor, permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas” (García, 2003, pág.14).

- **Cooperativa**

Es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para formar una organización.

2.4 Diagnóstico

2.4.1 Análisis cualitativo. Dentro del análisis de información se identifica debilidades en los rublos generadores de valor:

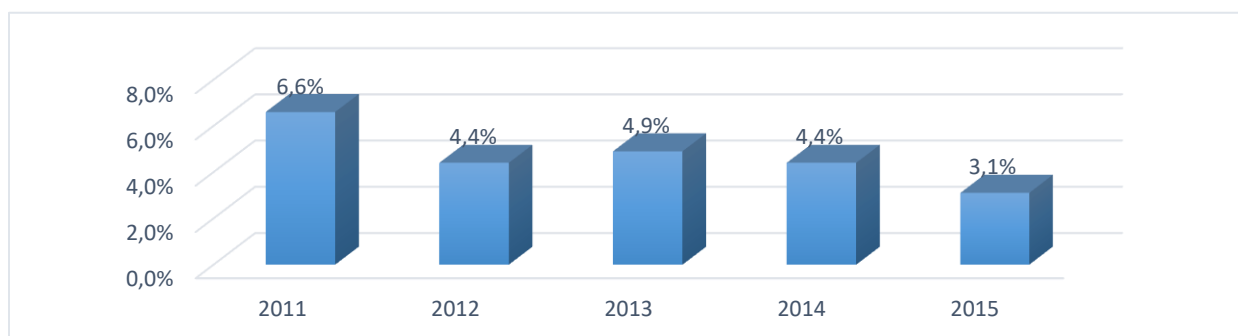
Los ingresos han presentado un comportamiento volátil dentro del periodo analizado, presentado una fuerte caída en el año 2012 explicada principalmente por medidas regulatorias tomadas por el gobierno nacional (decreto 2025), las cuales evitaban que las empresas contrataran servicios con cooperativas de trabajo asociado aduciendo que estas empresas no realizaban los aportes a seguridad social de sus trabajadores

Flujo de caja operacional durante los últimos años se refleja una disminución de un 35% por año, esto debido al incremento de los costos y gastos que afectando la utilidad operacional y la generación de EBITDA, cabe resaltar que las ventas se mantienen constantes durante los últimos tres años se evidencia el incremento y necesidad de capital de trabajo lo cual obliga a la compañía a generar caja para suplir necesidades.

2.4.1.1 Entorno económico. La economía Colombia en los últimos 5 años ha mantenido un (promedio geométrico de 4,60%) en su crecimiento, en el año 2011 la economía había alcanzado un 6.59% haciendo referencia al más alto en los últimos años esto debido a la

explotación minera que aportó un 14.3%, transporte, comunicaciones 6.9%, el año 2015 afrontó cambios a nivel mundial con las variaciones del precio de petróleo, tasa de cambio que afectó la economía colombiana donde se redujeron las exportaciones y crecieron las importaciones esto debido al poco abastecimiento de producción agrícola interna y la cual obligó a la importación de productos de consumo, generando déficit en cuenta corriente colombiana siendo Colombia un país con economía basada en la exportación de petróleo. El déficit pone en riesgo la inversión extranjera ya que obliga al estado a generar métodos para suplir la deuda externa mediante reformas tributarias y métodos progresivos de cobro de impuestos lo cual no es atractivo para los inversionistas siendo Colombia un país con una tasa impositiva alta.

Gráfico 9. Crecimiento economía colombiana

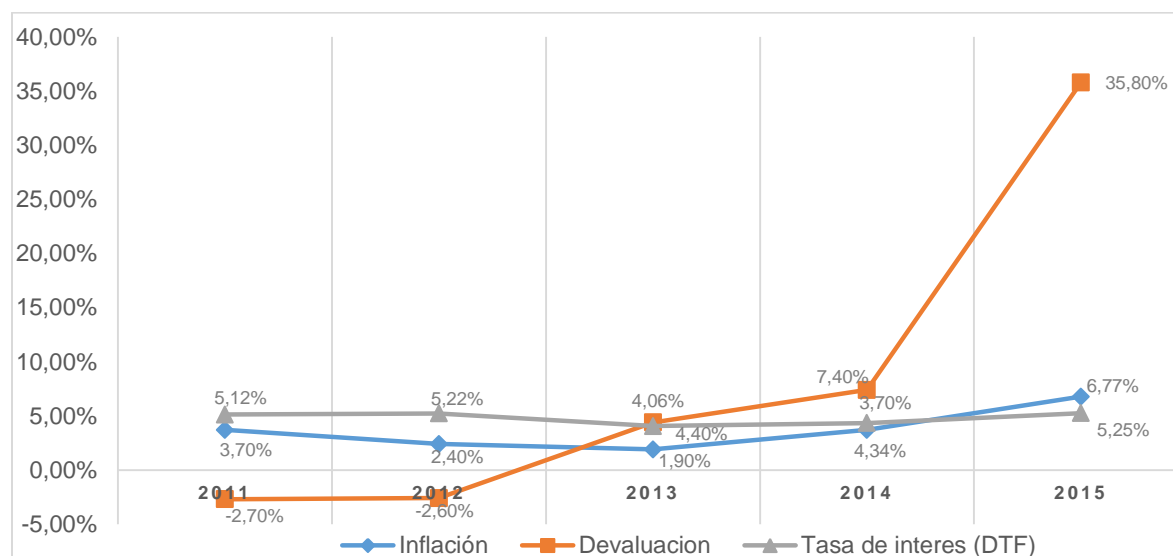


Fuente: ANDI. Balance 2015 y Perspectivas 2016F

En el entorno macroeconómico, La inflación en los últimos años (2011– 2014) se mantuvo estable entre el 2.0% y 3.7% para el año 2015 debido a los cambios climáticos y la crisis mundial se incrementaron los costos de las materias primas, los precios al consumidor, y por el fuerte incremento en los precios de los alimentos debido al fenómeno de El Niño. Los cuales afectaron considerablemente el poder adquisitivo de la moneda en Colombia, la

revaluación de la moneda durante los años 2011-2012 se mantuvo en un -2.60%, para el año 2015 el bajo precio del barril de petróleo y las reservas mundiales en países del medio oriente y nuevas técnicas de extracción del petróleo implementadas por estados unidos mediante fracking afectaron el precio del dólar y por ente obligando a Colombia a la devaluar la moneda en un 35.80%. La tasa de cambio finalizó por encima de los COP \$3.149.

Gráfico 10. Comportamiento Economía y mercado



Fuente:

En Colombia se ha logrado reducir la pobreza casi 21 puntos en los últimos años y el indicador de desempleo se mantiene en un 1 dígito para el año 2015, La tasa de interés de referencia el Banco de la Republica la estableció en el 5,79% y prevé continuar su variación creciente durante el 2016.

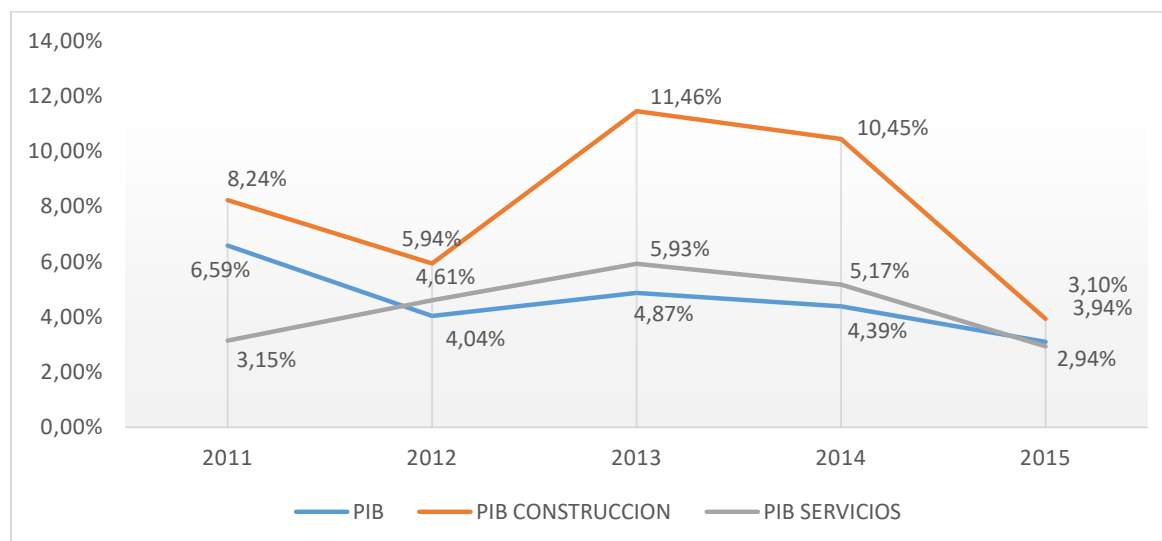
2.4.1.2 Industria. Según Porter (1992), el análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

PIB Servicios

El PIB de servicios durante los últimos 5 años se ha comportado de manera creciente aportando más de un 30% al producto interno bruto colombiano proveniente de actividades de servicio, como también el crecimiento del sector de la construcción que impulsaron el crecimiento del país en el 2014.

Sector servicios de aseo

El sector de Servicios está compuesto por más de 7.200 empresas y genera más de COP\$39 billones ingresos y viene creciendo el 3% con respecto al año anterior. El subsector de Otras Actividades Empresariales en el cual están clasificadas las empresas de servicios de aseo al igual que otras empresas genera ingresos superiores a los COP\$25 billones al año, de los cuales tan solo el 4,4% de estos ingresos los generan las empresas de aseo representando ventas alrededor de COP\$1,1 billones al año y cuyos principales indicadores financieros son: margen bruto promedio del 17,7%, Gastos de administración 10%, Gastos comerciales 3,4%, Margen Operacional del 4,2% y Margen Neto del 1,7%. Dentro de las empresas que reportan a la superintendencia de sociedades únicamente encontramos 50 competidores al igual que en la Supersolidaria únicamente 7 competidores son cooperativas de trabajo asociado.

Gráfico 11. Comportamiento sectorial

Fuente: Dane

2.4.1.3 Empresa. En Serviactiva, se mantienen las expectativas de crecimiento en la participación del mercado del sector público a través de Colombia Compra Eficiente. Impulsando las líneas de Estassiona y Espassios que han venido consolidando su marca y propuesta de valor. Igualmente generando un nuevo proyecto de integración vertical abasteciendo su demanda con la Distribuidora Suministros Corporativos SAS, que nace de la necesidad de las operaciones efectuadas en el mercado, la compañía generara mayor eficiencia, control y rentabilidad de las operaciones. Con la ejecución del plan de marketing y ventas y la consolidación de un equipo comercial se proyecta un crecimiento en ventas en servicios de aseo del 15% para el 2016, aproximadamente COP\$7.200 millones.

En los servicios de mantenimiento locativo y obras se proyecta un crecimiento del 20% en ventas y en el servicio de parqueaderos un crecimiento del 20%. A nivel administrativo y

operativo la implementación del nuevo software Facilitapp para el control de las operaciones, ventas, facturación y calidad.

En el 2015 Serviactiva enfocó todos sus esfuerzos en seguir su direccionamiento estratégico planteado, para ello los equipos de trabajo desarrollaron planes y programas para avanzar en cada uno de los objetivos estratégicos planteados y así continuar consolidando y mejorando el modelo de negocio y la propuesta de valor a sus clientes, manteniendo la certificación del sistema integrado de gestión de la calidad y de modelo cooperativo a través del Sello 100% Cooperativa.

Los resultados de la gestión de Serviactiva han sido sobresalientes, logrando la renovación de la certificación integral de calidad en las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001, el Sello 100% Cooperativa otorgado por Confecoop y el premio del PREAT por la Excelencia Ambiental otorgado por Secretaria del medio ambiente de Bogotá. Continúa con vinculación con FENASEO y en el ITEL (instituto técnico español de limpieza) e ingresando como afiliados de ISSA.

En el 2015 las ventas consolidadas en Serviactiva, crecieron 41% con relación al año 2014, el excedente neto fue 1,2 %, el patrimonio vario un 3% a causa de la reducción en los aportes sociales, el EBITDA creció un 19%, y las reservas patrimoniales crecieron un 1,6%, logrando fortalecer la estructura de capital y los indicadores financieros de la organización que permitan la sostenibilidad económica y ser una organización competitiva en el sector y generar así mayor confianza con los grupos de interés.

Serviactiva como organización trabaja los riesgos geopolíticos y de mercado que generaron los cambios introducidos por la reforma tributaria de 2013 a través de la conservación de los parafiscales y aportes a salud para las organizaciones del sector solidario. Esta desventaja competitiva a nivel de costo del personal se ha logrado soportar con el apoyo de los clientes y con la comercialización a través de la inversión estratégica en Serviactiva SAS. Se logró culminar el desarrollo de los diferenciales estratégicos que agregarán valor a las operaciones a través de la herramienta tecnológica FACILITAPP y el programa de educación virtual SUMANDO COMPETENCIAS con la realización de los videos de capacitación y entrenamiento. La participación en el Acuerdo Marco de Precios de la Agencia nacional Colombia Compra Eficiente ha generado retos importantes que han permitido ajustar los procesos, adquirir la experiencia en este tipo de operaciones del sector público con presencia nacional y ha forzado a innovar para encontrar las eficiencias que permitan ser competitivos y sostenibles en este acuerdo.

En relación con los clientes SaludCoop EPS y Corporación IPS SaludCoop a raíz de los procesos de liquidación decretados por el Gobierno Nacional, se logró reducir en el último trimestre del 2015 el impacto económico sobre la cartera con estos en más del 70%.

Este impacto financiero negativo se espera recuperarlo a través de las nuevas relaciones comerciales con los clientes que absorbieron esas operaciones de aseguramiento y prestación de servicios médicos, específicamente con Cafesalud EPS y Esimed con los cuales se establecieron contratos comerciales a 3 años e incrementamos el volumen de operaciones en casi un 80%.

2.4.1.4 Administración y gerencia. La administración de Serviactiva está a cargo del Ing. Miguel Sáenz. Encaminada al crecimiento con estrategias de mercadeo y fuerza comercial

innovando en sectores y nuevos nichos de mercado. Durante los últimos años Serviactiva ha logrado reconocimientos internacionales tales como Premio internacional SUMMIT SUCCESS en la categoría Gestión y Liderazgo y Premio International STAR AWARD FOR QUALITY, en la categoría Oro, de acuerdo con los criterios Excelencia en el Liderazgo y Dirección Comercial, Calidad y Excelencia, Prestigio Empresarial y de Marca, Tecnología, Innovación y Proyección.

La participación de Serviactiva en la Feria Organizada por ISSA Inter Clean – Latin América y que se desarrolló entre el 25 y 27 de febrero de 2015, en Ciudad de México – México y que en alianza con FENASEO, Serviactiva participó en la Exposición Internacional de la Industria de Limpieza y Mantenimiento: EL PODER DE LA INDUSTRIA DE LA LIMPIEZA. Los principales accionistas de la compañía se comprenden de 503 trabajadores en calidad de trabajadores cooperados con participación y aporte social mensual en el rango del 1% al 4%.

2.4.2 Análisis cuantitativo. Los estados financieros certificados y dictaminados fueron preparados bajo normas contables establecidas en los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. La revisoría fiscal fue auditada por Adicionar CIA Ltda.

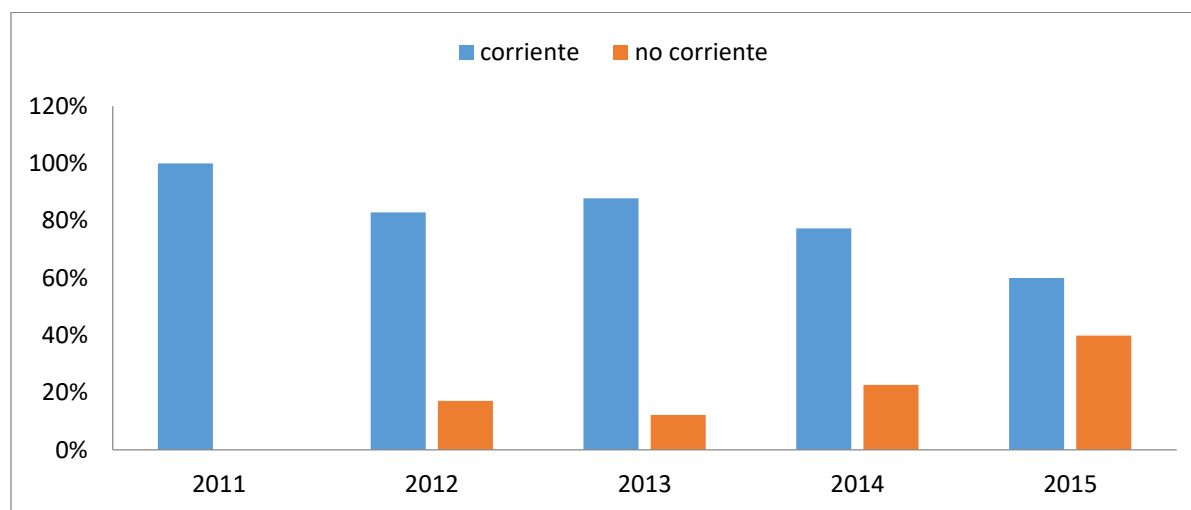
2.4.2.1 Balance General. La estructura del balance general de la empresa se ha mantenido estable durante los últimos cinco años, teniendo en cuenta que dentro de los activos el más importante durante todo el periodo analizado son los clientes con un promedio de 55%, sin embargo hay que tener en cuenta las inversiones que ha venido realizando la compañía que año a año se han incrementado.

En el pasivo se puede evidenciar que la empresa concentra su pasivo financiero en el corto plazo lo cual puede generar un riesgo amplio de iliquidez. Durante todo el periodo

analizado es destacado el 2010, momento en el cual el 100% de sus pasivos correspondía a pasivos corrientes, mientras que para el 2015 la participación se dio 60% para los pasivos corrientes y 40% para los pasivos largo plazo con lo cual la empresa proyecta una mejor estabilidad.

“La estructura financiera o pasivo empresarial recoge los distintos recursos financieros que en un momento determinado están siendo utilizados por la unidad económica” (Durbán, 2008, pág.5)

Gráfico 11. Estructura de pasivos

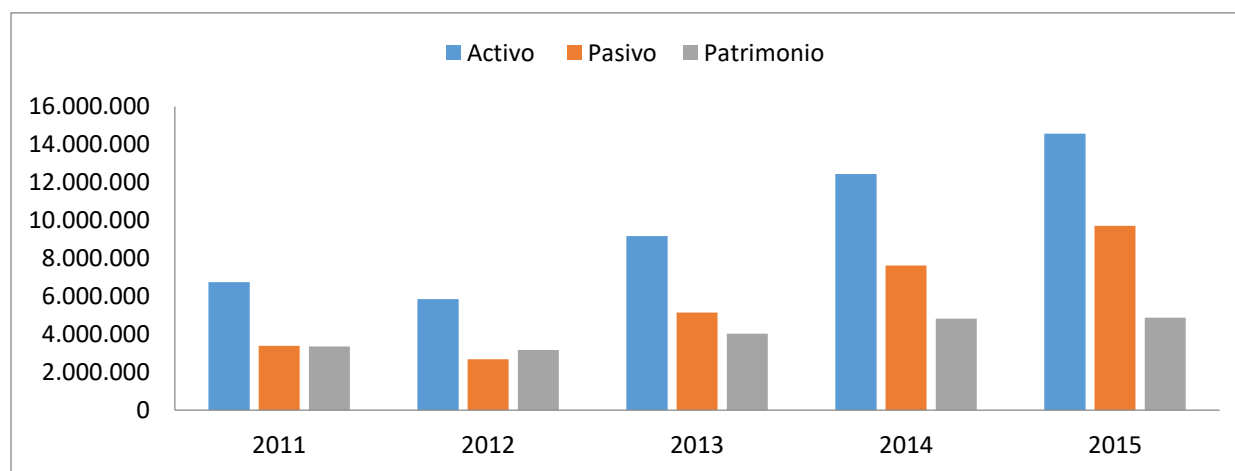


Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

“El apalancamiento financiero hace referencia a que los compromisos derivados del hecho de tener que hacer frente a los pagos por los costes financieros, derivados del endeudamiento, afectan al riesgo de la empresa. La obligación de tener que hacer frente a ellos,

independiente de los resultados obtenidos, hace que se les considere con carácter de costes fijos” (Ruiz y Gil, 2006, pag.138)

Gráfico 12. Estructura de la compañía



Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

2.4.2.2 Estado de resultados. Los ingresos han presentado un comportamiento volátil dentro del periodo analizado, presentado una fuerte caída en el año 2012 explicada principalmente por medidas regulatorias tomadas por el gobierno, las cuales evitaban que las empresas contrataran servicios con cooperativas de trabajo asociado aduciendo que estas empresas no realizaban los aportes a seguridad social de sus trabajadores. Sin embargo, en el año 2013 hay una recuperación que se dio a partir de decisiones internas de la compañía en las cuales se crearon compañías filiales para continuar atendiendo de manera eficiente a los clientes que se vieron afectados por las medidas del gobierno en 2012.

Luego entre los años 2014 y 2015 se presenta una relativa estabilidad, aunque con una leve disminución en el último año.

La utilidad neta de la empresa a pesar de las diferentes coyunturas que ha tenido que atravesar la compañía, ha logrado ser positivo, esto demuestra que se mantiene un político eficiente en cuanto al manejo de costos y gastos y que, en los momentos de cambios significativos en el nivel de ingresos, se ha adaptado a la situación. Lo anterior se evidencia claramente en el año 2012, en el que a pesar de que sus ingresos totales se redujeron en un 48% logro al final del ejercicio obtener utilidades.

En el año 2013 a pesar del aumento del 58% en ingresos, el margen neto fue de apenas el 1.1%, mientras que en 2012 con ingresos inferiores el margen neto fue de 0.8%, es decir que la mejora en ventas no impacto de la manera esperada la utilidad y esto se dio debido al aumento de los gastos no operacionales los cuales crecieron en un 107%.

La rentabilidad medida por el ROE fue en promedio del 10,8%, teniendo su punto más alto en 2011 cuando fue del 26,9% ya el este fue el mejor año de la empresa en cuanto a ingresos y margen neto.

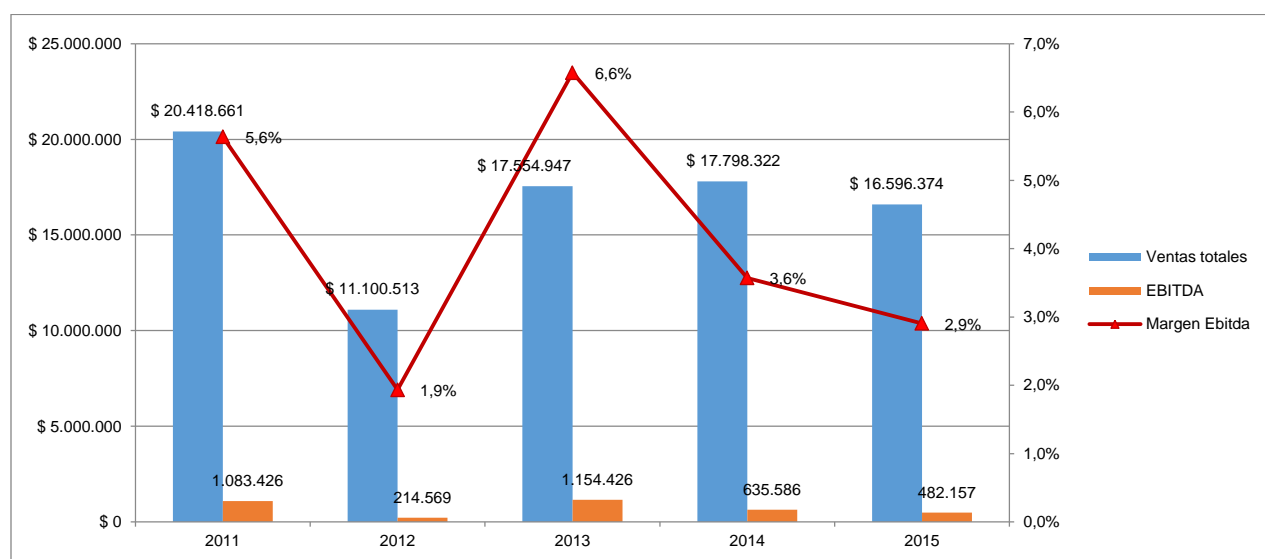
Sin embargo, siendo un poco más ácidos en la evaluación al realizar un análisis teniendo cuenta el periodo 2012- 2015 el promedio del ROE fue 6,8% que sigue estando por encima del promedio del sector, el cual según datos de la Superintendencia de Sociedades se situó en el 6,3% para el mismo periodo.

El EBITDA, al igual que los ingresos presenta un comportamiento volátil cayendo representativamente en 2012 como resultado de la disminución en 45% en las ventas. Logra una recuperación significativa en 2013 partiendo de un crecimiento en ventas del 58% y una disminución del 6% en comparación a 2012 en los gastos de administración. Sin embargo, la

tendencia que presenta es decreciente en los últimos dos periodos presentando disminución de 45% y 24% para los años 2014 y 2015 respectivamente.

El margen EBITDA presentó variaciones fuertes especialmente en el periodo comprendido entre 2011 y 2013, con un máximo de 6,6% en 2013 y un mínimo de 1,9% en 2012. Este mínimo se dio principalmente por dos factores; la caída en ventas y el incremento en los gastos de administración que en ese año tuvieron una participación del 20% sobre las ventas, mientras que en los otros periodos analizados el promedio de esta cuenta fue del 15%.

Gráfico 13. Estado de resultados/Rentabilidad/EBITDA

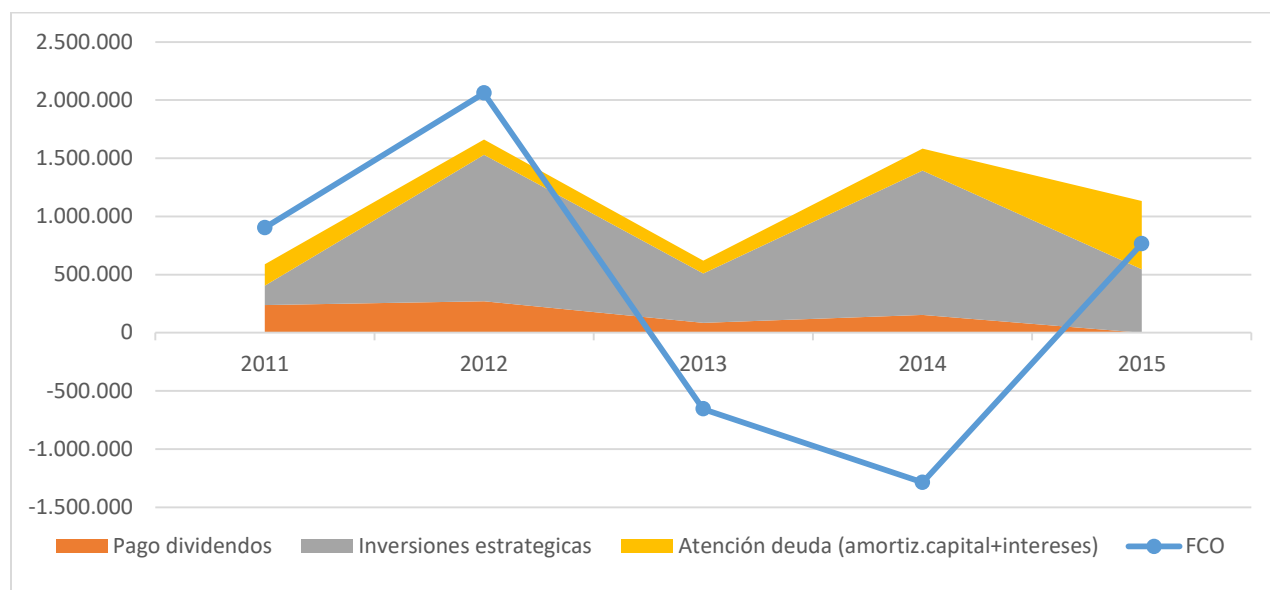


Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

2.4.2.3 Flujo de Caja. El flujo de caja operacional durante los últimos años se refleja una disminución de un 35% por año esto debido al incremento de los costos y gastos operacionales que afectan la utilidad operacional y la generación de EBITDA cabe resaltar que las ventas se mantienen constantes durante los últimos tres años se evidencia el incremento y necesidad de capital de trabajo lo cual obliga a la compañía a generar caja para suplir necesidades.

Productividad del capital de trabajo el promedio geométrico se refleja en un 14% pero se denota que la necesidad y capacidad de cubrimiento de los ingresos ha aumentado en los últimos años alcanzando un 21% de participación del capital de trabajo sobre los ingresos. El aumento de la rotación de cartera afectado directamente la generación de circulante y ha obligado a la compañía a generar deuda financiera dado que las obligaciones que generan los costos son 80% obligaciones laborales de atención inmediata.

Gráfico 14. Destinación del flujo de caja operacional



Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

La cobertura del flujo de caja denota que la compañía durante los años 2013 y 2014 presentó flujo de caja operacional negativo esto al incremento de la cartera y por ende necesidad de generar caja para poder operar y seguir generando utilidades la cooperativa Serviactiva ha distribuido dividendos a sus asociados bajo la ley 79 de 1988 incrementando el retorno cooperativo y la amortización de aportes de la misma.

Las inversiones se han reflejado significativamente en sociedades cooperativa con un retorno menor, desde el año 2012 cooperativa Serviactiva invirtió 860 millones en creación de Serviactiva SAS la cual nació por la atención inmediata al decreto 2025 y con el fin de mantener el nicho de mercado se trasladaron el 50% de los clientes de la cooperativa al año 2015 Serviactiva SAS genera ventas por 33 mil millones y cooperativa Serviactiva siendo partícipe del 100% de las utilidades generadas.

La atención a la deuda se ha mantenido constante durante 2011-2014 para el año 2015 el esfuerzo de atender necesidades Serviactiva amortizo en promedio 580 millones de pesos destinados a obligaciones financieras.

Las necesidades no cubiertas por el flujo de caja operacional han sido financiadas en los últimos años con deuda financiera lo cual ha obligado a la compañía a generar más pasivos corrientes, pero cabe aclarar que también cubre necesidades bajo el manejo de compañías vinculadas con Serviactiva SAS que actúa como inversión estratégica.

La cobertura del flujo de caja denota que la compañía durante los años 2013 y 2014 presento flujo de caja operacional negativo esto al incremento de la cartera y por ende necesidad de generar caja para poder operar y seguir generando utilidades la cooperativa Serviactiva ha distribuido dividendos a sus asociados bajo la ley 79 de 1988 incrementando el retorno cooperativo y la amortización de aportes de la misma.

Las inversiones se han reflejado significativamente en sociedades cooperativa con un retorno menor, desde el año 2012 cooperativa Serviactiva invirtió 860 millones en creación de Serviactiva SAS la cual nació por la atención inmediata al decreto 2025 y con el fin de mantener

el nicho de mercado se trasladaron el 50% de los clientes de la cooperativa al año 2015

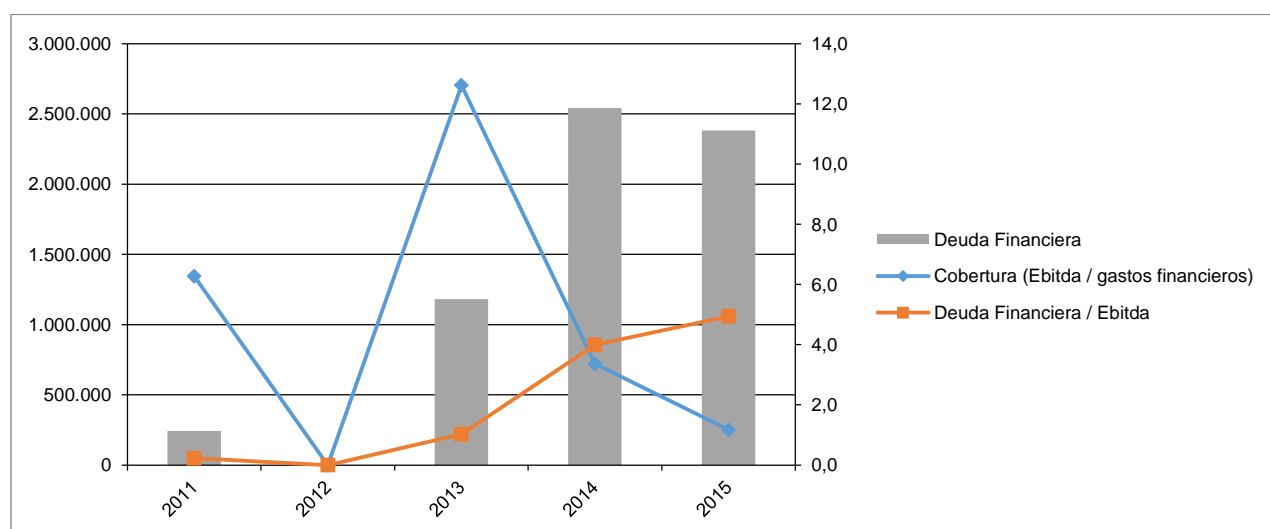
Serviactiva SAS genera ventas por 33 mil millones y cooperativa Serviactiva siendo partícipe del 100% de las utilidades generadas.

La atención a la deuda se ha mantenido constante durante 2011-2014 para el año 2015 el esfuerzo de atender necesidades Serviactiva amortizo en promedio 580 millones de pesos destinados a obligaciones financieras.

Las necesidades no cubiertas por el flujo de caja operacional han sido financiadas en los últimos años con deuda financiera lo cual ha obligado a la compañía a generar más pasivos corrientes, pero cabe aclarar que también cubre necesidades bajo el manejo de compañías vinculadas con Serviactiva SAS que actúa como inversión estratégica.

2.4.2.4 Indicadores Financieros

Gráfico 15. Deuda financiera total e indicadores de riesgo financiero



Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

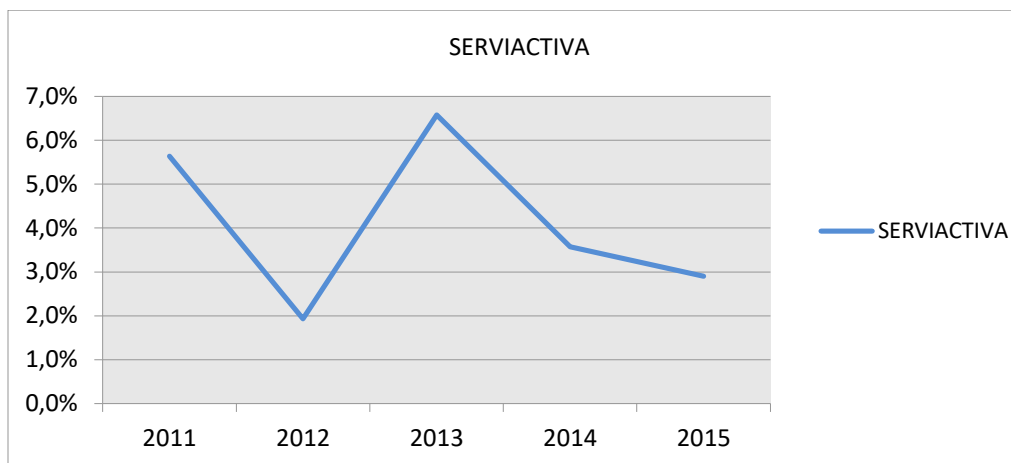
El indicador de cobertura de interés (EBITDA / intereses) en el 2013 fue el mejor del periodo ya que el EBITDA creció considerablemente (438%) comparado con el año anterior y el nivel de endeudamiento, aunque también creció, no fue en la misma proporción por lo cual se marca una amplia diferencia con los años restantes.

A partir de ese buen comportamiento se observa una en los últimos dos años un desmejoramiento del indicador ya que el EBITDA ha decrecido y el nivel de pasivos se incrementó debido a problemas recaudación de cartera lo que afecto la liquidez de la empresa e hizo necesario el aplacamiento con entidades financieras.

El indicador deuda vs EBITDA ha venido desmejorando durante el periodo analizado, teniendo en cuenta que en al año 2012 no se presentó endeudamiento con entidades financieras, pero que como se explicó anteriormente la relación entre el endeudamiento y EBITDA no ha sido proporcional, lo que ha llevado a un deterioro del indicador. Cabe resaltar que este endeudamiento se concentra en más del 50% para todos los años el corto plazo ya que se ha usado principalmente en capital de trabajo y se estima un pronto retorno del capital.

2.4.2.5 Inductores de valor

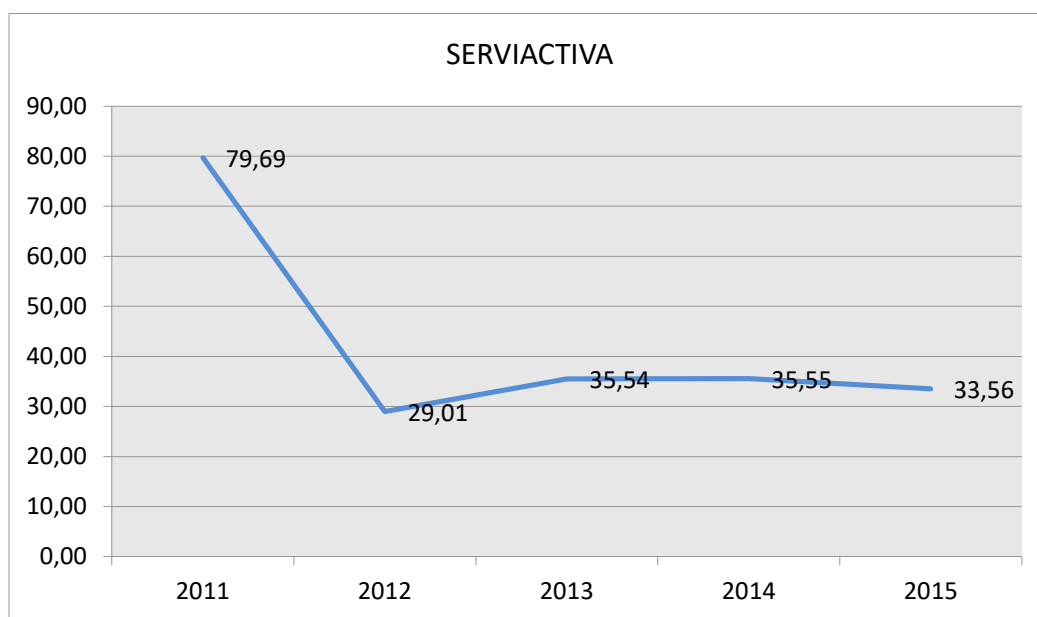
Gráfico 16. Comportamiento del PKT



Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

“La Productividad del Capital de Trabajo, PKT, refleja la eficiencia con la que son aprovechados los recursos corrientes de la empresa” (García, 2007).

Según se puede observar en el gráfico 12, la empresa presenta un comportamiento variable a través de los periodos presentando reducciones importantes en el 2012 y sobre todo para 2015. Lo anterior es un indicador de que la empresa no está realizando una administración eficiente en cuanto a cuentas por cobrar y cuentas por pagar y por lo cual no ha podido asegurar un comportamiento estable de este indicador.

Gráfico 13. Comportamiento del PAF

Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

La productividad del activo fijo se refiere a la utilización adecuada del capital invertido en propiedades, plantas y equipos; la eficiencia se observa desde el punto de vista del logro de mayores ventas con un determinado nivel de inversión en activos fijos; es de gran importancia para la empresa no mantener capacidad ociosa que produce costos adicionales y deteriora la rentabilidad. En la empresa este inductor se ha visto afectado principalmente por la disminución en ventas que se ha presentado sobre todo en el año 2012 en relación a 2011. A partir de 2013 el indicador presenta mejoría que se debe a la recuperación en ingresos. El nivel de activos se ha mantenido estable.

2.4.2.6 Formulación. La empresa presenta aun comportamiento muy volátil en cuanto a su nivel de ingresos ya que desde el año 2011 ha presentado alzas y caídas muy fuertes respecto del periodo inmediatamente anterior, lo que no ha permitido que la compañía pueda establecer un lineamiento tanto de márgenes operativos y netos como de su margen EBITDA.

Adicionalmente la empresa presenta un ROE con un comportamiento volátil al igual que los márgenes anteriormente mencionados, ya que aunque el patrimonio ha presentado un aumento en los últimos tres años, la utilidad ha variado bastante.

La empresa presenta un comportamiento similar al que ha tenido su sector, en el cual también se han presentado variaciones importantes en todos los años en cuanto a margen operacional, margen neto y margen EBITDA. Sin embargo el ROE, aunque en el análisis sectorial se presenta un comportamiento similar en cuanto a variación si tiene unos márgenes mejores a los del Serviactiva, por lo cual se puede tomar como referencia.

3. Metodología

Fase 1 Recolección de información y entendimiento de la empresa

- Se realizó el reconocimiento de la empresa bajo parámetros de auditoria con las principales áreas involucradas: se consultó con el área contable, financiera, y de portafolio de servicios para entender la estructura y funcionamiento de la empresa.
- Se identificó los servicios prestados y líneas de negocio productivos de la compañía: se revisó junto con el área administrativa y de servicio las principales líneas de negocio que tiene la empresa para comprender la estructura de ingresos de la empresa así como su perspectiva de crecimiento en estos servicios, y la planeación sobre nuevos servicios en los que se piensa incursionar.
- Se revisó los estados financieros y sus respectivas notas para reconocer el estado actual de la compañía.

Fase 2 Diagnóstico financiero

- Se aplicaron herramientas financieras para evaluar el comportamiento de los últimos cinco años en la compañía: se realizó análisis vertical y horizontal para encontrar los puntos más relevantes dentro de la estructura de la compañía y sus posibles cambios. Así mismo, se hizo un análisis de fuentes y usos para identificar de qué forma se han destinado los recursos en la compañía.
- Se realizó el análisis del margen EBITDA y del flujo de efectivo.
- Se realizó el cálculo de los diferentes indicadores (Rentabilidad, Liquidez, Eficiencia, Endeudamiento, Dupont)

Fase 3 Definición de estrategias de generación de Valor

De acuerdo a los indicadores financieros de la empresa y en relación al diagnóstico financiero elaborado se establecieron dos tipos de estrategias de generación de valor; una desde el enfoque operativo que consisten en la Generación de políticas de recuperación de cartera con el fin de cubrir las obligaciones con recursos propios adicional incremento de ventas en los servicios misionales de la compañía en líneas de servicio, y la otra desde el financiero que consiste en buscar alternativas de financiación o negociación en obligaciones financieras con ventas de cartera métodos de factoring con el fin de general un ciclo de efectivo estable. }

- Generación de políticas de recuperación de cartera con el fin de cubrir las obligaciones con recursos propios.
- Estrategias de incremento de ventas en los servicios misionales de la compañía en líneas de servicio Limpiessa Estassiona y Espassios.
- Buscar alternativas de financiación o negociación en obligaciones financieras con ventas de cartera métodos de factoring y confirming con el fin de general un ciclo de efectivo estable.
- Reducción de costos y gastos innecesarios con el fin de incrementar la rentabilidad operacional y por ende el EBITDA.
- Análisis de las inversiones en cooperativas ya que no generan rentabilidades beneficiosas para la compañía, y estas pueden ser utilizadas para las ventas de activos que pueden financiar las necesidades generadas por la compañía.

Fase 4 Diseño, Desarrollo y validación del modelo Financiero en Excel

El modelo se construyó basado en el formato obtenido en el módulo de Gerencia Basada en Valor, el cual fue desarrollado durante la especialización. Inicialmente se realizó la transcripción y consolidación de los estados financieros de los periodos requeridos para el desarrollo de la evaluación.

En la segunda etapa del modelo se introdujo los datos financieros de las empresas que se tomaron como referencia (Peer Group), sobre los cuales se realizó el análisis para poder obtener los datos comparativos.

Se elaboró el árbol Dupont para el análisis de indicadores y poder establecer la posición de nuestra empresa frente a la competencia. A partir de los resultados obtenidos se realizó la valoración de la empresa en las condiciones actuales.

De acuerdo a las estrategias diseñadas para la generación de valor, se realizaron las diferentes proyecciones en el tema de ingresos, costos, ventas y demás variables intervinientes. Finalmente se realizó la valoración de la empresa con la aplicación de las estrategias para la generación de valor.

Paso 1 información financiera de SERVIACTIVA y la competencia del sector la información financiera suministrada por COOPERATIVA SERVIACTIVA está basada y

ejecutada bajo los principios de contables auditados y certificados por la administración de SERVIACTIVA los cuales brindan la información base de análisis de la compañía balance general, estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo con información histórica a cortes de 2011 -2015 el análisis y comparación se presentara en un plano paralelo con la competencia líder y competencia estratégica de SERVIACTIVA.

Paso 2. Análisis de variables financieras se desarrollan cálculos de indicadores financieros al mismo nivel entre la información suministrada por la compañía y la información tomada de SIREM aplicado y reportado por la superintendencia de sociedades realizando pruebas analísticas y de cálculo de indicadores financieros básicos y comparables como indicadores de liquidez, indicadores de eficiencia, rentabilidad, endeudamiento y DuPont con el fin de medir la participación competitiva de SERVIACTIVA

Paso3. Indicadores financieros se realiza la comparación financiera de 2011 – 2015 comparando porcentualmente las variaciones de los indicadores de la empresa con el fin de promediar las operación y analizar el comportamiento bajo promedio geométrico realizando la comparabilidad entre SERVIACTIVA y la competencia del sector aseo basados en los resultados obtenidos se podrá analizar la sensibilidad de los mismos frente a la competencia con el fin de generar estrategias que ayuden a ser competitivos en el mercado con capital de trabajo y liquidez.

Paso4. Inductores de valor las informaciones suministradas por los cálculos de los estados financieros tomados de la contabilidad serán ejecutados como base de las variaciones presentadas y de esta manera realizar proyecciones de crecimiento a nivel de cifras contables y

análisis de crecimiento en términos reales con descuento de inflación como base de crecimiento de igual manera con el fin de analizar la capacidad de la competencia para generar crecimiento y valor sobre la compañía se tiene en cuenta dentro de los inductores EBITDA, MARGEN EBITDA, CRECIMIENTO REAL, ANALISIS DE PKT, ANALISIS PAF E INDICADORES DE RIESGO

Paso 5. Análisis árbol Dupont se realiza análisis de la compañía más representativa del sector aseo con el fin de medir las variables favorables y desfavorables para la compañía con el fin de determinar la capacidad instalada de SERVIACTIVA frente a la competencia su eficiencia de recursos productivos y financieros de esta manera se puede determinar objetivos y estrategias de mejoramiento continuo de la compañía mejorando resultados comparables como costos de venta, rotaciones de activos circulantes.

Paso 6. Proyección de ventas se realiza un análisis de las perspectivas macroeconómicas tales como IPC, PIC con el fin de evaluar el comportamiento de la compañía en su generación de ingresos, dentro del análisis de ventas se genera una proyección de crecimiento bajo promedio geométrico con el fin de calcular el comportamiento de 2010-2015 de la compañía en crecimiento corriente. De igual manera se realizan proyección de opciones que beneficien el resultado de la compañía

- basado en el plan estratégico de la empresa combinado con las perspectivas macroeconómicas
- basado en el crecimiento promedio histórico en términos reales

- basado en la expectativa del PIB de la economía (mejor utilizar el PIB sectorial proyectado en el caso de tenerlo)
- basado en una combinación crecimiento histórico vs expectativas economía (PIB)

Paso 7. Valoración actual SERVIATIVA el modelo se enfoca a generar valor a los accionistas en la valoración actual se usa la técnica de valoración por flujos de caja descontables en los teniendo como base los supuestos macroeconómicos y supuestos de crecimiento de ventas de la compañía combinados con crecimientos de inflación proyectada que determinen el valor de la compañía proyecciones de costos y gastos operacionales que miden la eficiencia de la compañía para la generación de valor , capitales de trabajo análisis de Wacc y de sensibilidad que determinen costos de la deuda y estructuras de capital.

Paso 8. Análisis de la deuda se realiza análisis de obligaciones financieras a corte de 31 dic de 2015 con el fin de ponderar la tasa de mercado e interés que mida el costo de la deuda (spread) adicional análisis de nueva deuda con amortización de capital al mismo tiempo de las obligaciones a largo plazo y analizar el Wacc + deuda nueva

Paso 9. Valoración final COOPERATIVA SERVIATIVA se realiza enfoque en variables determinadas que afecten los escenarios determinados para la generación de valor aplicando cambios en los supuestos macroeconómicos estrategias en la disminución de las rotaciones y comparando la valoración base con la valoración de estrategia de los rublos más

representativos y finalizando el análisis con la valoración del sector bajo la técnica EV/EBITDA suma de dígitos frente a los flujos de caja descontados.

4. Resultados

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de acuerdo a la evaluación realizada a la empresa, partiendo del diagnóstico financiero realizado inicialmente y aplicando las diferentes estrategias para la optimización de los recursos y la generación de valor. A partir de lo anterior, se podrán identificar los cambios que puede tener la empresa no solo en su estructura financiera actual, sino en su valor de mercado futuro con la implementación de dichas estrategias.

4.1 Estrategias

<u>PROBLEMAS</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>
<p>* Aumento de los costos en altas proporciones y disminución de las ventas</p> <p>Incrementos de la deuda financiera y poca capacidad de cubrimiento de necesidades del flujo de efectivo de la compañía</p> <p>* baja rotación de la cartera en convertir los activos corrientes en circulante afectación de flujo de efectivo</p> <p>* rentabilidad baja en la prestación de servicios alta participación de los costos y gastos en los ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> SERVIATIVA en su estructura contable y de balance presenta la cartera como la cuenta más relevante del balance general. La reducción en la rotación de 120 a 90 días proyectada por la compañía generaría un impacto al valor de la compañía se recomienda mejorar el flujo de caja operacional debido a que, en la mayoría de los periodos, el cambio en el capital de trabajo es negativo. Si llega a mejorar este indicador, los aportes de capital adicionales disminuirán y estos recursos podrán destinarse para expansión de la operación o aperturas de nuevas líneas de negocio.

4.2 Supuestos Macroeconómicos

Para el desarrollo del modelo fue necesario establecer comportamientos futuros para variables del entorno macroeconómico y que intervienen en el desempeño de la empresa por lo cual se tuvieron en cuenta las siguientes:

Gráfico 16. Supuestos Macroeconómicos

Modelo Valoración por Flujo de Caja Libre Proyectado Descontado												
Supuestos Macro	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Producto Interno Bruto	4,3%	6,65%	4,0%	4,90%	4,70%	3,10%	2,00%	2,60%	3,40%	4,00%	4,00%	3,70%
Inflación Colombia	3,2%	3,72%	2,4%	1,90%	3,70%	6,77%	5,90%	3,90%	3,10%	3,60%	3,40%	3,00%
Tasa de interés (DTF)		5,10%	5,20%	4,10%	4,30%	5,25%	6,95%	5,35%	6,80%	6,50%	5,80%	6,00%
Inflación Estados Unidos	1,69%	3,08%	1,80%	1,32%	0,55%	0,90%	1,40%	2,10%	2,20%	2,40%	2,30%	2,30%

Fuentes: Invest. Económicas Bancolombia octubre 26 de 2016 / Fondo Monetario Internacional (FMI) abril 2016

4.3 Supuestos Empresa

Los supuestos que se generaran para Serviactiva se basan en el comportamiento de la empresa en el periodo 2013 – 2015 donde la compañía denota un crecimiento que mejora en comparación a los años anteriores, debido a la generación de una inversión estratégica generada en el 2012, en la cual cede clientes y capitaliza la compañía a través de cartera.

Gráfico 17. Supuestos ventas

Supuestos Empresa													
Supuestos Ventas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prom.Geom	2016	2017	2018	2019	2020	2021
							2013-2015						
Crecimiento ventas_real		-58,8%	-48,9%	55,2%	-2,2%	-12,7%	9,8%	9,8%	9,8%	9,8%	9,8%	9,8%	9,8%
Inflación								5,9%	3,9%	3,1%	3,6%	3,4%	3,0%
Crecimiento ventas_corriente								18,3%	14,1%	13,2%	13,8%	13,6%	13,1%
Ventas totales	45.518.481	20.418.881	11.100.513	17.554.947	17.798.322	16.598.374		19.304.794	22.031.127	24.948.898	28.390.113	32.243.809	36.478.491

Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

Se proyectan ventas con un crecimiento del 9.8% dado que la compañía cuenta con líneas de negocio de márgenes de rentabilidad altas como el la inserción del sector de construcción bajo la línea ESPASSIOS y crecimiento de operaciones para los próximos años con la línea de estaciones incursionando con 20 parqueaderos adicionales a los 14 con los que cuenta actualmente.

Gráfico18. Supuestos costos y gastos

Supuestos Costos y Gastos	2010	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de ventas / ventas		82%	82%	82%	82%	82%	82%
Gastos operacionales / ventas		16%	16%	16%	16%	16%	16%
Costo de Ventas	15.745.548	17.969.224	20.349.043	23.155.797	26.298.820	29.752.912	
Gastos Operacionales	3.025.349	3.452.607	3.909.865	4.449.155	5.053.055	5.716.724	

Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

Costo de ventas: se proyectan con el crecimiento promedio histórico dado que la compañía tiene como principal insumo la mano de obra directa en relación a nomina el porcentaje de participación de insumos para la prestación del servicio corresponde alrededor del 5% del total de los costos el sector maneja un margen del 65% en costos directos estos complementados que son productores de sus propios insumos.

Gastos operacionales: el gasto operacional se obtiene del último año de información el cual se encuentra alrededor del 16% en comparación con el sector donde las cargas administrativas rodean el 30% de esta manera demuestra la eficiencia de los recursos administrativos y de más cargas inherentes a la operación productiva de la compañía.

4.4 Flujo de caja proyectado

Gráfico19. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
= EBITDA	783.440	894.082	1.012.493	1.152.147	1.308.532	1.480.395
- D/A	-249.544	-284.786	-322.503	-366.986	-416.798	-471.540
= UTILIDAD OPERACIONAL	533.896	609.296	689.990	785.161	891.734	1.008.854
- IMPUESTOS OPERATIVOS	-178.855	-204.114	-231.147	-263.029	-298.731	-337.966
= UODI	355.041	405.182	458.844	522.132	593.003	670.888
+ D/A	249.544	284.786	322.503	366.986	416.798	471.540
= FLUJO CAJA BRUTO	604.585	689.968	781.346	889.118	1.009.801	1.142.428
- CAPEX	-232.371	-265.188	-300.309	-341.731	-388.116	-439.091
- Cambios KT	-1.104.305	-216.949	-232.183	-273.836	-306.644	-336.993
= FCL	-732.091	207.830	248.854	273.550	315.041	366.345

Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

El flujo de caja de la empresa presenta un déficit para el primer año de la proyección teniendo en cuenta que la demanda de caja sigue siendo amplia porque la empresa como ya se explicó previamente no está teniendo una recuperación de cartera y está asumiendo todas sus obligaciones a corto plazo, tanto las financieras como sus proveedores.

A partir del 2017 se evidencia una mejora considerable ya que a partir de ese año, con la estrategia de refinanciar sus obligaciones y mejorar su recuperación de cartera la empresa va a tener una mejor liquidez y por lo tanto su demanda de caja será mucho menor. Adicionalmente se tiene en cuenta el hecho de que el crecimiento en ventas, manteniendo los costos y gastos constantes permite generar una mayor utilidad operacional.

La proyección de las depreciaciones, amortizaciones y CAPEX se realizaron basado en los promedios geométricos que ha presentado la empresa durante los últimos cinco años, aunque

según el estudio estos ítems podrían ser mucho menores si se tiene en cuenta los que presenta la competencia.

4.5 Estado de resultados proyectado

Gráfico 20. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS I	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Ventas	20.418.661	11.100.513	17.554.947	17.798.322	16.596.374	19.304.794	22.031.127	24.948.898	28.390.113	32.243.609	36.478.491	
Costo de Ventas	17.087.426	8.858.634	14.075.206	14.377.392	13.836.034	15.745.548	17.969.224	20.349.043	23.155.797	26.298.820	29.752.912	
Utilidad Bruta	3.331.235	2.241.879	3.479.741	3.420.930	2.760.340	3.559.246	4.061.903	4.599.855	5.234.316	5.944.789	6.725.579	
Gastos Operacionales	2.503.659	2.178.852	2.543.942	2.998.696	2.510.691	3.025.349	3.452.607	3.909.865	4.449.155	5.053.055	5.716.724	
Utilidad Operacional	827.576	63.027	935.799	422.234	249.649	533.896	609.296	689.990	785.161	891.734	1.008.854	
Depreciación/Amortización	255.850	151.542	218.627	213.352	232.508	249.544	284.786	322.503	366.986	416.798	471.540	
EBITDA	1.083.426	214.569	1.154.426	635.586	482.157	783.440	894.082	1.012.493	1.152.147	1.308.532	1.480.395	
Margen Bruto	16,3%	20,2%	19,8%	19,2%	16,6%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	
Margen Operacional	4,1%	0,6%	5,3%	2,4%	1,5%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%	
Margen EBITDA	5,3%	1,9%	6,6%	3,6%	2,9%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	

Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

El estado de resultados proyectado de la compañía, refleja un crecimiento real del 9% anual, el cual se basa en las proyecciones internas de la compañía de la mano de su plan estratégico de ventas, ya que por la alta volatilidad que ha presentado la empresa no permite establecer un promedio estable de crecimiento. Otro factor importante que se tuvo en cuenta es el promedio de crecimiento de las otras empresas del sector.

Los otros dos factores determinantes como lo son el costo de ventas y los gastos administrativos, se proyectaron con base en los promedios históricos que ha presentado la compañía, teniendo en cuenta que la estrategia inicial está enfocada a poder estabilizar los ingresos resignando en el corto plazo la optimización de los costos y gastos a pesar de que según la comparación con el peer group estos podrían ser menores mejorando la utilidad operativa de la empresa.

4.7 Indicadores financieros proyectados

Gráfico 21. Indicadores financieros proyectados

Proyeccion de Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rotación cartera	100	85	65	45	30	30
Rotación inventarios	0	0	0	0	0	0
Rotación Proveedores	18	18	18	18	18	18
Otros activos corrientes / ventas	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Otros pasivos corrientes / ventas	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%
Costos y gastos por pagar / ventas	11,3%	11,3%	11,3%	11,3%	11,3%	11,3%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa Serviactiva. Cálculos propios

De acuerdo a los Estados Financieros Proyectados hasta el año 2021, se realizaron los análisis respectivos a los indicadores Financieros; donde se puede observar algunos cambios específicos, no solo teniendo en cuenta el modelo financiero, sino también las variables macroeconómicas y supuestos de la compañía para las proyecciones.

Teniendo en cuenta que la empresa atiende el sector servicios y no contempla inventarios para el desarrollo de su actividad económica, el análisis no se enfoca a los indicadores de liquidez como razón corriente o prueba acida. Por lo anterior y de acuerdo al diagnóstico realizado se identificó que una de las variables críticas es la rotación de cartera, por lo cual se planteó una estrategia mediante la cual se propone una disminución en el plazo de cuentas por cobrar de manera gradual, reduciendo en 20 días anualmente hasta llegar a punto óptimo que en este momento presenta la competencia.

Por otra parte la rotación de proveedores se proyecta basada en el promedio de los últimos cinco años el cual es de 18 días. Sin embargo, hay que resaltar que la empresa debe hacer un cambio importante en ese aspecto ya que ese promedio se da gracias a que en los primeros años su rotación estuvo sobre 6 días, pero en los últimos años ha estado sobre los 27 días.

5. Conclusiones

- Según el diagnóstico y la respectiva comparación con el Peer Group, la empresa no está gestionando sus gastos administrativos correctamente ya que su promedio se encuentra por encima del sector, lo que afecta sus utilidades.
- La empresa debe reconsiderar su política de cuentas por cobrar ya que eso está afectando su liquidez e impactando directamente su flujo de caja.
- De acuerdo a lo anterior se identificó que una de las estrategias debe estar enfocada a la reducción de la rotación de cartera ya que su promedio esta sobre 110 días, mientras que la competencia esta sobre los 33 días.
- Es necesario replantear la estructuración de los pasivos financieros de la empresa ya que durante los últimos 5 años más del 70% de sus obligaciones han sido tomadas a corto plazo.

6. Recomendaciones

- Como primera medida se recomienda replantear las políticas comerciales de la empresa para que estas se puedan encaminar hacia la consecución de clientes a los que se les pueda negociar un plazo de pago más corto que los actuales.
- Se recomienda mejorar el flujo de caja operacional debido a que en la mayoría de los periodos el cambio en el capital de trabajo es negativo. Si se llega a mejorar este indicador, los aportes de capital adicional disminuirán y estos recursos podrán destinarse para expansión de la operación, CAPEX o apertura de nuevas líneas de negocio.
- El mediano plazo, luego de lograr su estabilidad en ingresos, la empresa debe enfocarse en mejorar su nivel de gastos administrativos ya que estos están afectando en gran medida su utilidad operacional.
- Es importante que se haga una revisión respecto a los servicios que está ofreciendo la compañía ya que al entrar en una diversificación de su portafolio quizá ha perdido especialización en su mercado inicial y ha agregado servicios que no son tan rentables.

Bibliografía

Álvarez González Alfonso. (2003). *El Entorno Económico como Entenderlo y Anticipar su Evolución*. Madrid: Ra-Ma.

Baca Currea, Guillermo. (2007). *Ingeniería Económica*. Bogotá: Fondo Educativo Panamericano.

Baca Urbina, Gabriel. (2003). *Evaluación de Proyectos 4ª. Edición*. México: Mc Graw Hill.

Bodie, Zvi. (1999). *Finanzas*. México: Prentice Hall.

Calva, A. (2011). *Medición de la Creación de Valor Económico en la Empresa*. México: Acus Consultores.

Carrillo de Rojas, Gladys. (2011). *Análisis y Administración Financiera*. Colombia:

Copeland, Tom. (2000). *Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies*. New York: John Wiley & Sons Inc

Damodaran, A. (2017). http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas

Durbán S. (2008). *Dirección Financiera*. España: Mc Graw Hill.

Fernández Pablo. (2011). *Métodos de Valoración de Empresas*. Madrid

García Serna, Oscar León. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA*. Medellín: Prensa Moderna Impresores.

Gido Jack. (1999). *Administración Exitosa de Proyectos*. México: Thomson Editores.

Gutiérrez, Jairo. (2009). *Modelos Financieros en Excel 2ª edición*. Bogotá: Ecoe.

Jorion, P. (2000). *Valor en riesgo: El nuevo paradigma para el control de riesgos con derivados*. México: Limusa.

Lawrence J. Gitman. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson .

Milla Gutiérrez Artemio. (2009). *Creación de Valor para el Accionista*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Ortiz Anaya, Héctor. (2011). *Análisis Financiero Aplicado Edición 14*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Porter, Michael. (1992). *Estrategia Competitiva*. México: Cecsá.

Rojas López Miguel David. (2015). *Evaluación de Proyectos para Ingenieros*. Bogotá: Ecoe Ediciones

Ruiz R. y Gil A. (2006). *Introducción a la Dirección Financiera*. Madrid: Síntesis S. A.

Suárez A, S. (1995). *Curso de Economía De la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide S. A.

VALORACIÓN FINANCIERA BAJO EL METODO DE FLUJO DE CAJA LIBRE
DESCONTADO PARA COOPERATIVA SERVIACTIVA

CAMACHO MARTINEZ JOHN FREDY
GALINDO GONZALEZ OSCAR
TORRES PARRA DIEGO EDISSON

INFORME EJECUTIVO

WILLIAM DÍAZ HENAO
DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



BOGOTÁ
2017

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

SERVIACTIVA fue creada el año 2000 en Bogotá D.C., enfocada a la prestación de servicios de limpieza y desinfección hospitalaria, incorporado a su línea de mercado principal la prestación de servicios de mantenimiento locativo obra civil menor y administración de parqueaderos. Alcanzando resultados satisfactorios para su asociados y colaboradores.

Estos resultados, se han dado a partir del crecimiento en la participación del mercado del sector público a través del sistema de Colombia Compra Eficiente.

Como información adicional, cabe resaltar que la empresa contaba con 283 empleados y activos por valor de 14.576 millones al cierre de diciembre de 2015. Sus ventas al mismo corte fueron de \$16.596 millones de pesos colombianos y según la legislación colombiana se clasifica como mediana empresa.

PROBLEMA

La información contenida está basada en las previsiones de negocio de SERVIACTIVA las cuales proporcionan y reflejan las actuales condiciones de la compañía y se busca dar una apreciación de evaluación preliminar de la viabilidad de la generación de valor futura de SERVIACTIVA

Después de realizar el diagnóstico de la compañía se puede deducir que la estrategia de crecimiento no ha sido la más acertada, dado que sus márgenes son muy volátiles así

como sus indicadores financieros, lo cual no permite optimizar los recursos de la empresa destruyendo valor para sus accionistas.

OBJETIVO GENERAL

Crear una estrategia financiera a través de herramientas de valoración de empresas y la implementación de modelos financieros mediante los cuales la empresa pueda obtener una estabilidad en ingresos y márgenes financieros, y de esta forma convertirla en una empresa más rentable, mejorando su competitividad y generando valor para sus accionistas, así como para posibles nuevos inversionistas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

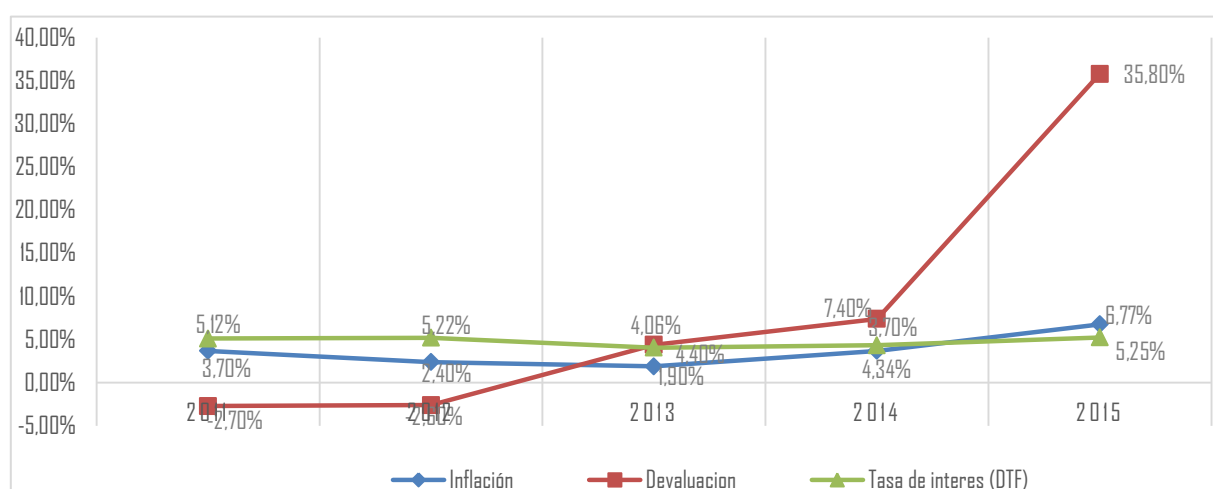
- Realizar el diagnóstico financiero actual de la empresa e identificar las variables que hacen volátiles los indicadores financieros de la compañía.
- Diseñar estrategias para la optimización de y mejoramiento de los resultados de la compañía.
- Verificar a través de la construcción de un modelo financiero que permita establecer los parámetros bajo los cuales se deba encaminar la empresa para incrementar su valor de mercado.

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

La economía Colombia en los últimos 5 años ha mantenido un (promedio geométrico de 4,60%) en su crecimiento, en el año 2011 la economía había alcanzado un 6.59% haciendo referencia al más alto en los últimos años esto debido a la explotación minera que aportó un 14.3%, transporte, comunicaciones 6.9%, el año 2015 afrontó cambios a nivel mundial con las variaciones del precio de petróleo, tasa de cambio que afectó la economía colombiana donde se redujeron las exportaciones y crecieron las importaciones esto

debido al poco abastecimiento de producción agrícola interna y la cual obligo a la importación de productos de consumo, generando déficit en cuenta corriente colombiana siendo Colombia un país con economía basada en la exportación de petróleo. El déficit pone en riesgo la inversión extranjera ya que obliga al estado a generar métodos para suplir la deuda externa mediante reformas tributarias y métodos progresivos de cobro de impuestos lo cual no es atractivo para los inversionistas siendo Colombia un país con una tasa impositiva alta.

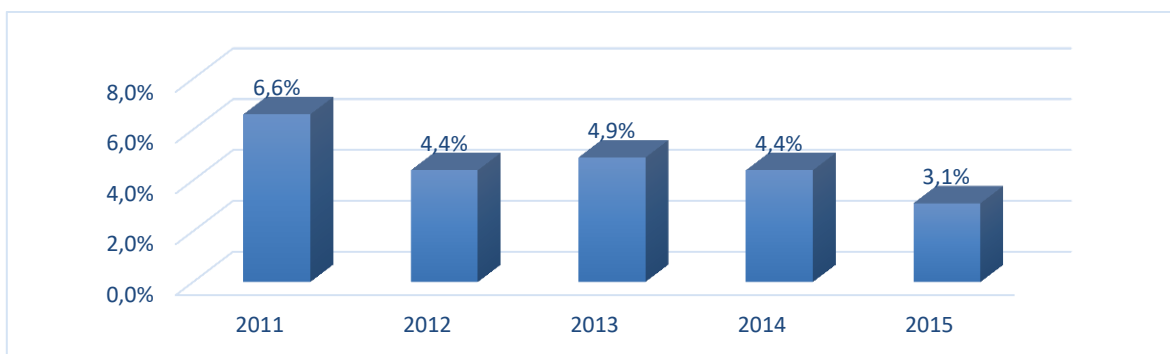
Comportamiento Variables Económicas (2011 – 2015) Colombia



Fuente: Elaboración Propia.

De igual forma, en el entorno macroeconómico, se destaca el hecho de que la inflación en los últimos años se mantuvo estable entre el 2.0% y 3.7% (2011-2014), mientras que para el año 2015 debido a los cambios climáticos y la crisis mundial se incrementaron los costos de las materias primas, los precios al consumidor. Lo anterior afectó considerablemente el poder adquisitivo de la moneda en Colombia.

Crecimiento economía colombiana



Fuente: ANDI. Balance 2015 y Perspectivas 2016F

Por otro lado, la revaluación de la moneda durante los años 2011-2012 se mantuvo en un -2.60%. Para el año 2015, el bajo precio del barril de petróleo y las reservas mundiales en países del medio oriente y nuevas técnicas de extracción del petróleo implementadas por estados unidos mediante fracking afectaron el precio del dólar llevando a Colombia a devaluar la moneda en un 35.80%. La tasa de cambio finalizó por encima de los COP \$3.149.

Desempeño de la empresa

Serviactiva en el ámbito comercial, muestra diversidad en el incremento de sus ventas en dimensiones de un 2% esto debido a la compleja situación del sector salud, que llevó a decretar la liquidación de SaludCoop EPS y la Corporación IPS SaludCoop, dos clientes de primer orden para Serviactiva.

Sin embargo, las principales cifras del balance favorecieron la consolidación financiera de la organización, con un excedente neto del 1,2 %, un EBITDA que creció 19%, y reservas patrimoniales aumentadas un 1,6%, También se dieron importantes avances en tecnología e innovación con el aplicativo Facilitapp, con el fin de mejorar procesos para participar en el Programa de Colombia Compra Eficiente.

Para optimizar la participación en este programa la empresa ha impulsado las líneas de Estaciona y Espacios las cuales le han permitido especializarse en diferentes líneas de

servicio. A la par, se ha consolidado el nuevo proyecto de integración vertical hacia atrás con la Distribuidora Suministros Corporativos SAS, con la cual generara mayores eficiencias, control y rentabilidad de las operaciones.

También es importante destacar que con la ejecución del plan de marketing y ventas y la consolidación de un equipo comercial la empresa busca alcanzar un crecimiento en ventas en servicios de aseo del 5% para los siguientes años como escenario positivo generando aproximadamente COP\$7.200 millones. En los servicios de mantenimiento locativo y obras se proyecta un crecimiento del 2% en ventas y en el servicio de parqueaderos un crecimiento del 10%.

En el 2015 Serviactiva enfocó todos sus esfuerzos en seguir su direccionamiento estratégico planteado, para ello los equipos de trabajo desarrollaron planes y programas para avanzar en cada uno de los objetivos estratégicos planteados y así continuar consolidando y mejorando el modelo de negocio y la propuesta de valor a los clientes, manteniendo la certificación del sistema integrado de gestión de la calidad y modelo cooperativo a través del Sello 100% Cooperativa. Los resultados de la gestión del equipo de trabajo de Serviactiva han sido sobresalientes, logrando la renovación de la certificación integral de calidad en las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001, el Sello 100% Cooperativa otorgado por Confecoop y el premio del PREAT por la Excelencia Ambiental otorgado por secretaria del medio ambiente de Bogotá. Serviactiva actualmente continua vinculado con FENASEO y en el ITTEL de España y son afiliados de ISSA.

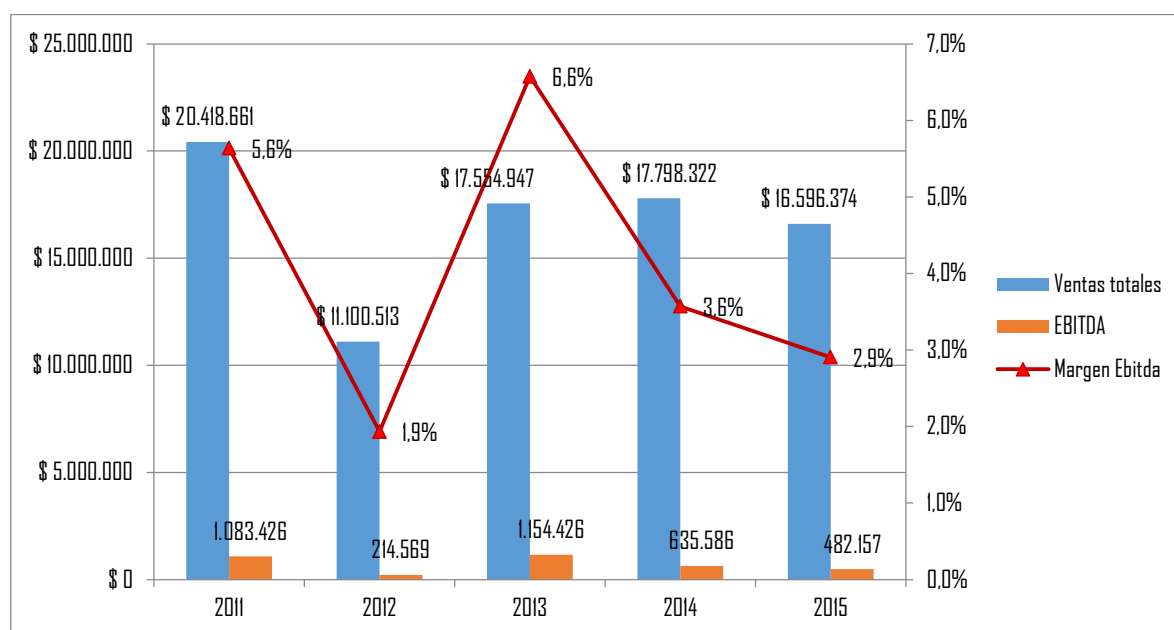
Diagnóstico de la empresa

Los ingresos han presentado un comportamiento volátil dentro del periodo analizado, presentado una fuerte caída en el año 2012 explicada principalmente por medidas regulatorias tomadas por el gobierno, las cuales evitaban que las empresas contrataran servicios con cooperativas de trabajo asociado aduciendo que estas empresas no realizaban los aportes a seguridad social de sus trabajadores. Sin embargo, en el año 2013 hay una recuperación que se dio a partir de decisiones internas de la compañía en las

cuales se crearon compañías filiales para continuar atendiendo de manera eficiente a los clientes que se vieron afectados por las medidas del gobierno en 2012.

Luego entre los años 2014 y 2015 se presenta una relativa estabilidad, aunque con una leve disminución en el último año.

Estado de resultados/Rentabilidad/EBITDA



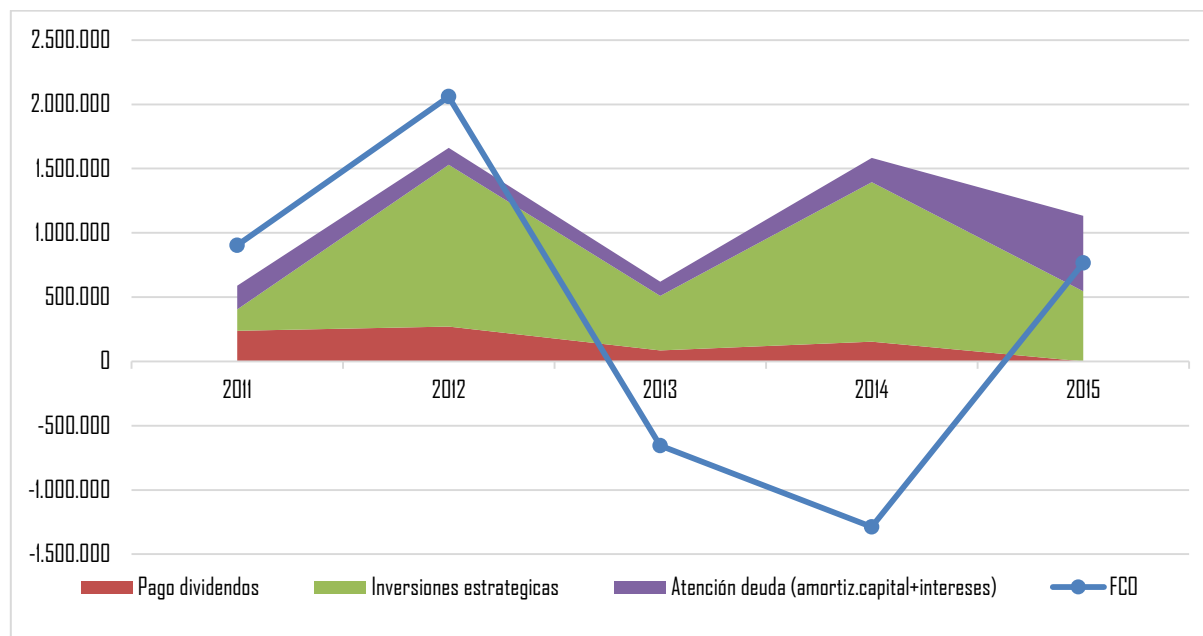
El Ebitda, al igual que los ingresos presenta un comportamiento volátil cayendo representativamente en 2012 como resultado de la disminución en 45% en las ventas. Logra una recuperación significativa en 2013 partiendo de un crecimiento en ventas del 58% y una disminución del 6% en comparación a 2012 en los gastos de administración. Sin embargo, la tendencia que presenta es decreciente en los últimos dos periodos presentando disminución de 45% y 24% para los años 2014 y 2015 respectivamente.

El margen Ebitda presentó variaciones fuertes especialmente en el periodo comprendido entre 2011 y 2013, con un máximo de 6,6% en 2013 y un mínimo de 1,9% en 2012. Este mínimo se dio principalmente por dos factores; la caída en ventas y el incremento en los gastos de administración que en ese año tuvieron una participación del 20% sobre las

ventas, mientras que en los otros periodos analizados el promedio de esta cuenta fue del 15%.

La utilidad neta de la empresa a pesar de las diferentes coyunturas que ha tenido que atravesar la compañía, ha logrado ser positivo, esto demuestra que se mantiene un político eficiente en cuanto al manejo de costos y gastos y que, en los momentos de cambios significativos en el nivel de ingresos, se ha adaptado a la situación. Lo anterior se evidencia claramente en el año 2012, en el que a pesar de que sus ingresos totales se redujeron en un 48% logro al final del ejercicio obtener utilidades.

En el año 2013 a pesar del aumento del 58% en ingresos, el margen neto fue de apenas el 1.1%, mientras que en 2012 con ingresos inferiores el margen neto fue de 0.8%, es decir que la mejora en ventas no impacto de la manera esperada la utilidad y esto se dio debido al aumento de los gastos no operacionales los cuales crecieron en un 107%.



La cobertura del flujo de caja denota que la compañía durante los años 2013 y 2014 presento flujo de caja operacional negativo esto al incremento de la cartera y por ende necesidad de generar caja para poder operar y seguir generando utilidades la cooperativa

serviactiva ha distribuido dividendos a sus asociados bajo la ley 79 de 1988 incrementando el retorno cooperativo y la amortización de aportes de la misma

Las inversiones se han reflejado significativamente en sociedades cooperativa con un retorno menor, desde el año 2012 cooperativa serviactiva invirtió 860 millones en creación de serviactiva sas la cual nació por la atención inmediata al decreto 2025 y con el fin de mantener el nicho de mercado se trasladaron el 50% de los clientes de la cooperativa al año 2015 serviactiva sas genera ventas por 33 mil millones y cooperativa serviactiva siendo partícipe del 100% de las utilidades generadas

La atención a la deuda se ha mantenido constante durante 2011-2014 para el año 2015 el esfuerzo de atender necesidades serviactiva amortizo en promedio 580 millones de pesos destinados a obligaciones financieras

RESULTADOS

Para SERVIACTIVA Se aplicaron herramientas financieras para evaluar el comportamiento de los últimos cinco años en la compañía: realizando análisis vertical y horizontal con el fin de encontrar los puntos más relevantes dentro de la estructura de la compañía y sus posibles cambios. Así mismo, se hizo un análisis de fuentes y usos para identificar de qué forma se han destinado los recursos en la compañía.

Basados en los crecimientos de los últimos años se realiza una proyección del 2.2% derivada de las variaciones de los promedios geométricos donde serviactiva en 2010 generaba ingresos por 40 mil millones de pesos y denotar una disminución en ingresos del 40% en comparación de esta manera se realiza proyección por promedio geométrico .

ANÁLISIS ESTADÍSTICO						Crecimiento Promedio Geométrico			PROMEDIO	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015	2012-2015		2013-2015
Ingresos Operacionales	45.518.461	20.418.661	11.100.513	17.554.947	17.798.322	16.596.374	-5,0%	14,3%	-2,8%	2,2%
Crecimiento corriente		-55%	-46%	58%	1%	-7%				
IPC		3,7%	2,4%	1,9%	3,7%	6,8%				
Índice IPC	100	104	106	108	112	120	3,7%	4,1%	5,2%	
Crecimiento real		-56,8%	-46,9%	55,2%	-2,2%	-12,7%	-8,4%	9,8%	-7,6%	
PB Otras actividades servicios		7,32%	3,06%	7,05%	2,02%	3,68%				
PB Establecimientos financieros, servicios a las empresas		6,68%	5,06%	4,60%	5,73%	4,28%				
PB		6,59%	4,04%	4,87%	4,39%	3,08%				

ESTADO DE RESULTADOS OPERATIVO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Ventas	19.304.794	22.031.127	24.948.898	28.390.113	32.243.609	36.478.491
Costo de Ventas	15.745.548	17.969.224	20.349.043	23.155.797	26.298.820	29.752.912
Utilidad Bruta	3.559.246	4.061.903	4.599.855	5.234.316	5.944.789	6.725.579
Gastos Operacionales	3.025.349	3.452.607	3.909.865	4.449.155	5.053.055	5.716.724
Utilidad Operacional	533.896	609.296	689.990	785.161	891.734	1.008.854
Depreciación/Amortización	249.544	284.786	322.503	366.986	416.798	471.540
EBITDA	783.440	894.082	1.012.493	1.152.147	1.308.532	1.480.395
Margen Bruto	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%
Margen Operacional	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%
Margen EBITDA	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%

De acuerdo a los indicadores financieros de la empresa y en relación al diagnóstico financiero elaborado se establecieron dos tipos de estrategias de generación de valor; una desde el enfoque operativo que consisten en la Generación de políticas de recuperación de cartera con el fin de cubrir las obligaciones con recursos propios adicional incremento de ventas en los servicios misionales de la compañía en líneas de servicio, y la otra desde el financiero que consiste en buscar alternativas de financiación o negociación en obligaciones financieras con ventas de cartera métodos de factoring con el fin de general un ciclo de efectivo estable.

Serviactiva presenta deficiencia en su activo corriente en el rublo de cartera ya que se está generando rotación de cartera cada 100 días y el promedio del sector se encuentra en máximo 40 días, la compañía está cubriendo obligaciones cada 84 días estos obligando a la compañía a generar deuda financiera con el fin de cubrir obligaciones a corto plazo. El flujo de caja es insuficiente ya que mantiene tendencia negativa y las opciones adicionales de financiación siguen siendo insuficientes para cubrir las necesidades del capital de trabajo y operación de la compañía.

CONCLUSIONES.

- ✓ Según el diagnóstico y la respectiva comparación con el Peer Group, la empresa no está gestionando sus gastos administrativos correctamente ya que su promedio se encuentra por encima del sector, lo que afecta sus utilidades.
- ✓ La empresa debe reconsiderar su política de cuentas por cobrar ya que eso está afectando su liquidez e impactando directamente su flujo de caja.
- ✓ De acuerdo a lo anterior se identificó que una de las estrategias debe estar enfocada a la reducción de la rotación de cartera ya que su promedio esta sobre 110 días, mientras que la competencia esta sobre los 33 días.
- ✓ Es necesario replantear la estructuración de los pasivos financieros de la empresa ya que durante los últimos 5 años más del 70% de sus obligaciones han sido tomadas a corto plazo.

RECOMENDACIONES.

- ✓ Como primera medida se recomienda replantear las políticas comerciales de la empresa para que estas se puedan encaminar hacia la consecución de clientes a los que se les pueda negociar un plazo de pago más corto que los actuales.
- ✓ Se recomienda mejorar el flujo de caja operacional debido a que en la mayoría de los periodos el cambio en el capital de trabajo es negativo. Si se llega a mejorar este indicador, los aportes de capital adicional disminuirán y estos recursos podrán destinarse para expansión de la operación, CAPEX o apertura de nuevas líneas de negocio.

Serviactiva, Valoración y Estrategia de Creación de Valor

- John Fredy Camacho
 - Oscar Javier Galindo
 - Diego Edison Torres
-
- Versión 1
-
- Mayo/ 3/2017

AGENDA

- Descripción del Trabajo de Grado
- Descripción de la Empresa
- El Problema
- Resultados – Modelo Financiero
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Retroalimentación

Descripción del Trabajo de Grado

Serviactiva, Valoración y Estrategia de Creación de Valor

Objetivo general

Crear una estrategia financiera a través de herramientas de valoración de empresas y la implementación de modelos financieros mediante los cuales la empresa pueda obtener una estabilidad en ingresos y márgenes financieros.

De esta forma convertirla en una empresa más rentable, mejorando su competitividad y generando valor para sus accionistas, así como para posibles nuevos inversionistas

Descripción del Trabajo de Grado

- **Objetivos específicos**
- Realizar el diagnóstico financiero actual de la empresa e identificar las variables que hacen volátiles los indicadores financieros de la compañía y así diseñar estrategias para la optimización de y mejoramiento de los resultados de la compañía.
- Realizar las proyecciones de la empresa a través de la construcción de un modelo financiero que permita establecer los parámetros bajo los cuales se deba encaminar la empresa para la obtención de mejores resultados.



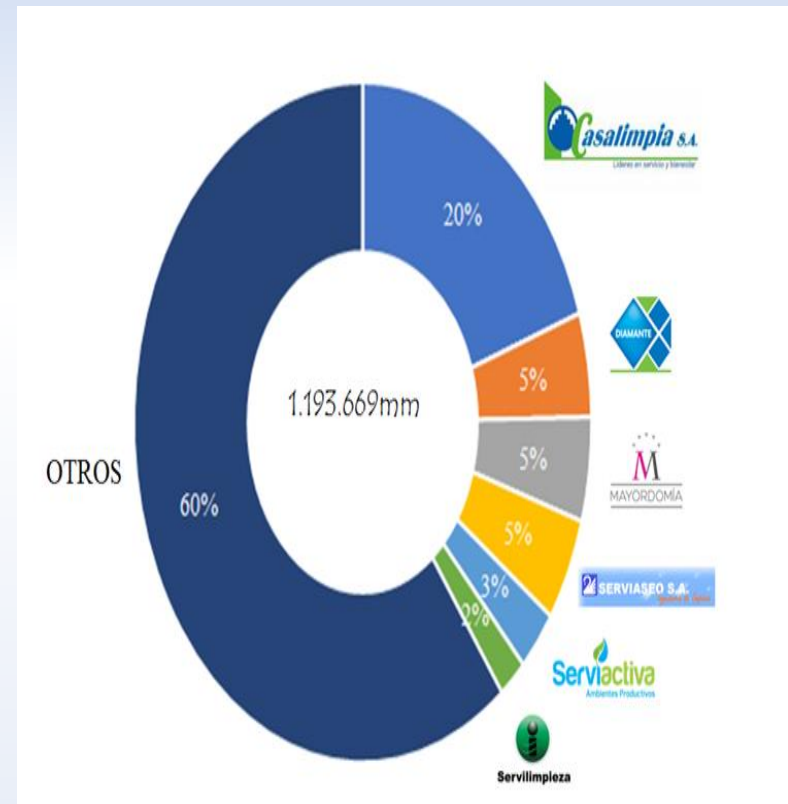
Descripción de la Empresa

- Cooperativa Serviactiva
- La empresa esta enfocada a la prestación de servicios de limpieza y desinfección hospitalaria, servicios de mantenimiento locativo obra civil menor y administración de parqueaderos.
- 17 años en el mercado
- Activos a diciembre 2015: \$14.576MM
- Ventas a diciembre 2015: \$16.596MM
- 283 empleados
- Según la legislación colombiana se clasifica como mediana empresa.
- La empresa se enfoca en tres áreas de servicio:
 - Servicio integral en limpieza y desinfección
 - Construcción y remodelación de obras menores
 - Administración de parqueaderos

Descripción de la Empresa

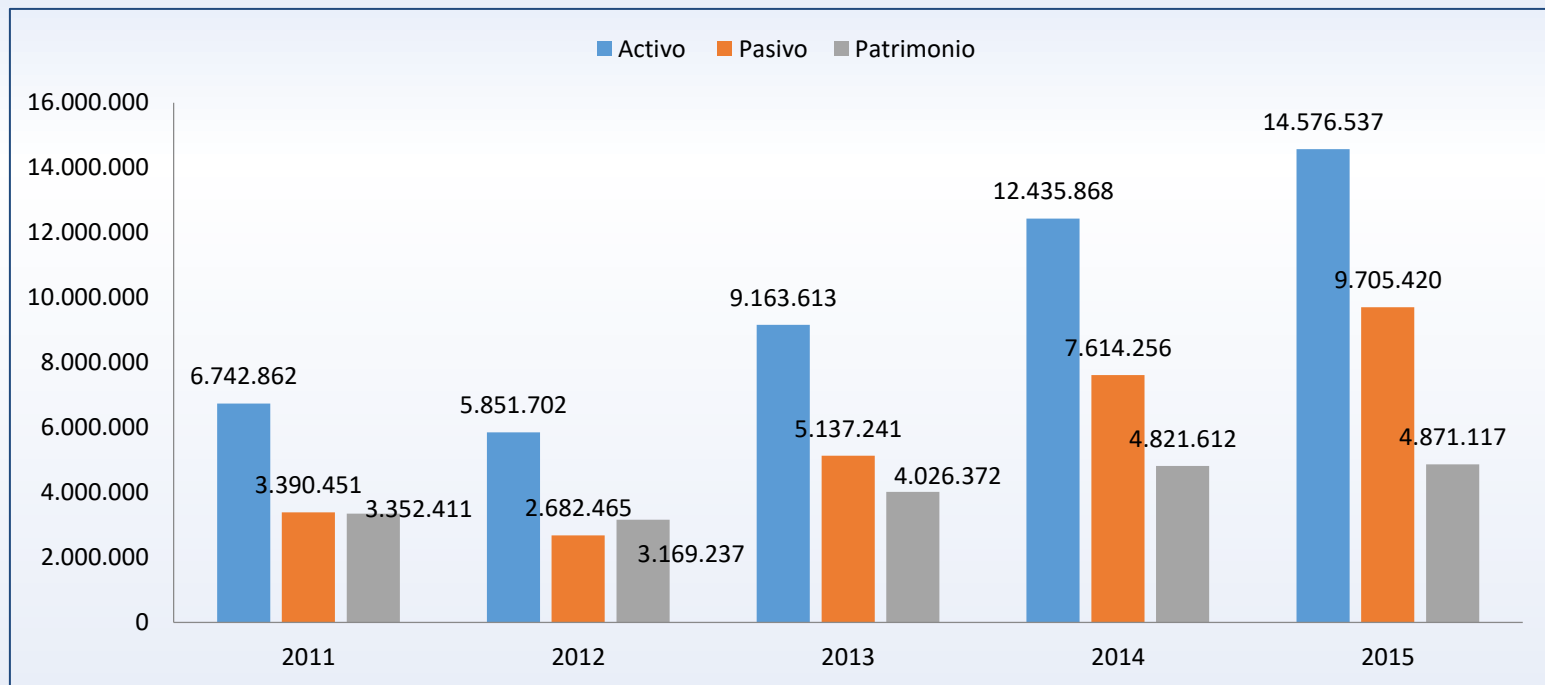
- Clientes actuales

- Participación en el mercado



El Problema

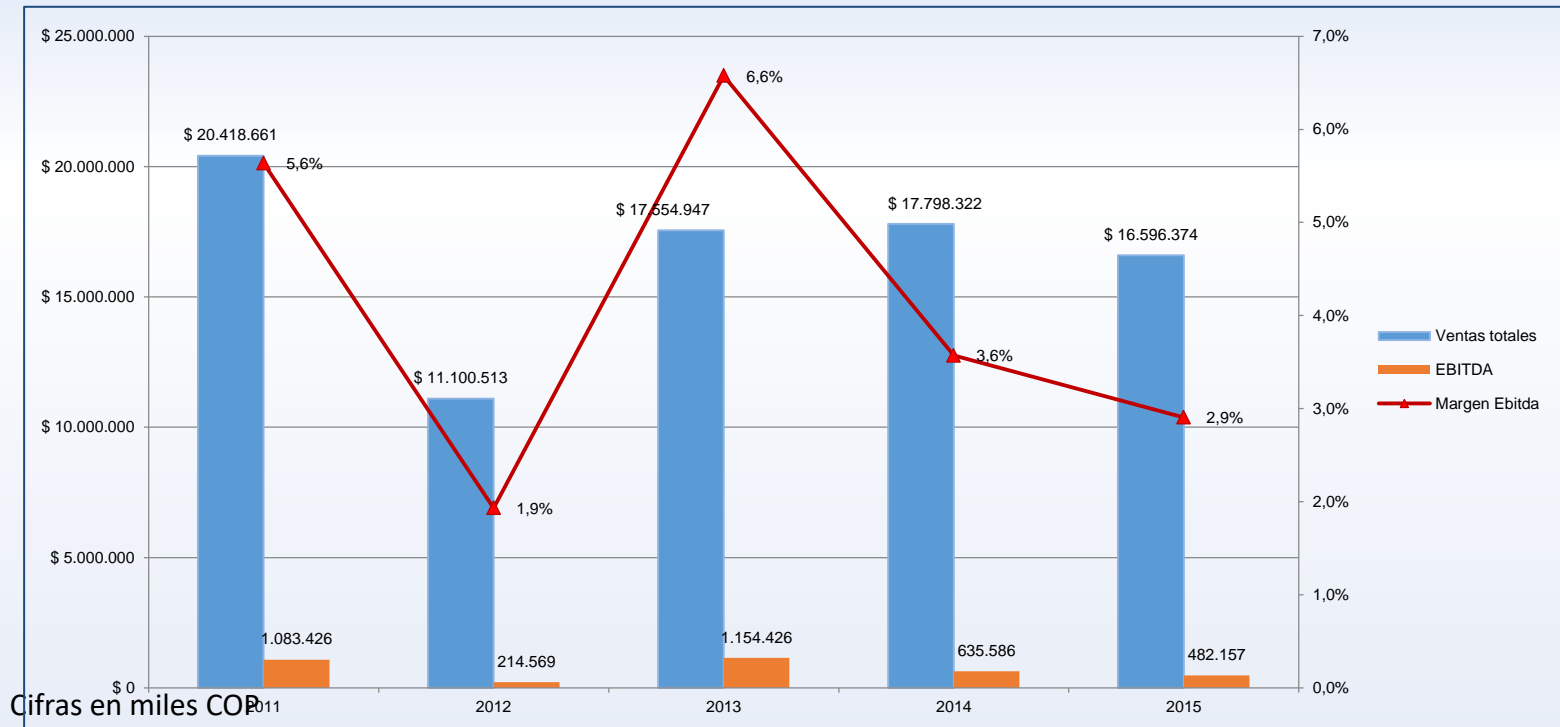
- A continuación se presenta el comportamiento del Balance General durante el periodo 2010-2015



Cifras en miles COP

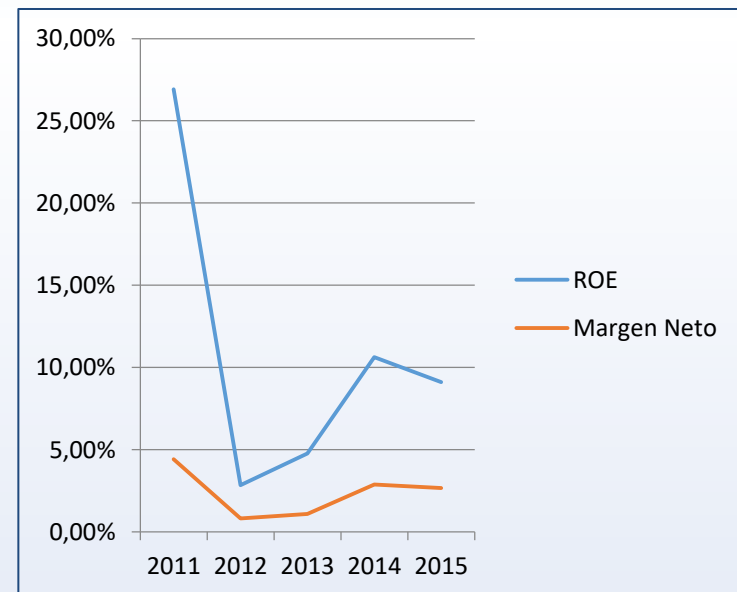
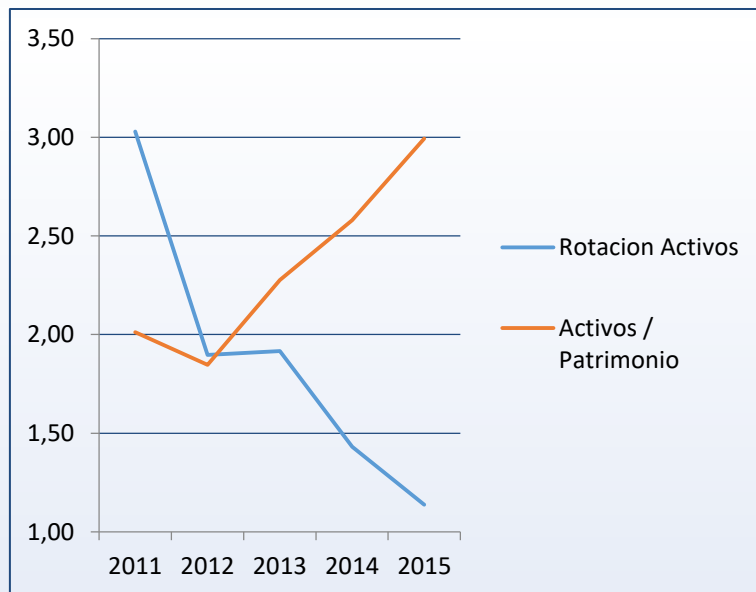
El Problema

- A continuación se presenta el comportamiento del estado de resultados durante el periodo 2010-2015



El Problema

- Dentro del diagnostico financiero se realizo el análisis Dupont obteniendo los siguientes resultados:



El Problema

- *Síntesis:*
- Después de realizar el diagnostico de la compañía se realizaron las siguientes observaciones:
- Situación sectorial.
- Estructura de los pasivos
- Ineficiencia en el manejo de los gastos.
- Utilidades generadas por ingresos no operacionales.



Balance general



COOPERATIVA SERVIACTIVA ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

BALANCE GENERAL
AL 31 de diciembre
(miles de pesos colombianos)

	2011	2012	2013	2014	2015
Activo corriente					
Efectivo y sus Equivalentes	63.346	1.036.385	1.227.796	203.023	292.866
Inversiones temporales	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0
Clientes	5.688.897	2.797.638	5.741.771	6.618.333	4.845.170
Deudores	-687.529	-236.523	-205.885	2.180.220	5.318.500
Gastos pagados por anticipado	7.612	3.693	10.857	0	0
Total activo corriente	5.072.326	3.601.193	6.774.539	9.001.576	10.456.536
Activo no corriente					
Propiedades planta y equipo	256.215	382.658	494.001	500.626	494.577
Cargos diferidos	11.166	87.078	76.626	0	74.063
Intangibles	0	0	0	0	5.858
Inversiones permanentes	1.219.956	1.621.669	1.659.343	2.763.809	3.126.524
Valorizaciones	183.199	159.104	159.104	166.857	418.979
Total activo no corriente	1.670.536	2.250.509	2.389.074	3.431.292	4.120.001
TOTAL ACTIVO	6.742.862	5.851.702	9.163.613	12.435.868	14.576.537
Cuentas de orden deudoras	214.570	269.103	342.183	419.517	449.746
Pasivo corriente					
Obligaciones financieras corto plazo	243.658	0	1.014.277	1.733.837	1.210.543
Proveedores	272.489	280.311	816.402	982.714	1.039.626
Cuentas por pagar	1.489.059	1.115.819	1.051.102	1.079.558	2.145.182
Impuestos, Gravámenes y Tasas	0	23.501	19.811	134.494	206.127
Fondos Sociales, Mutuales y Otros	167.736	83.703	35.519	0	108.290
Otros pasivos	955.965	625.684	868.117	1.068.740	1.091.376
Pasivos Estimados y Provisiones	261.544	95.984	707.217	888.912	28.812
Total pasivo corriente	3.390.451	2.225.002	4.512.445	5.888.255	5.829.956
Pasivo no corriente					
Obligaciones financieras Largo plazo	0	0	167.333	806.538	1.171.223
Otros Costos y gastos por pagar a Largo Plazo	0	457.463	457.463	919.463	2.704.241
Total pasivo no corriente	0	457.463	624.796	1.726.001	3.875.464
TOTAL PASIVO	3.390.451	2.682.465	5.137.241	7.614.256	9.705.420
Capital Social	748.517	587.898	759.479	784.084	595.905
Reservas para Protección de Aportes Sociales	1.420.404	1.600.852	1.605.521	1.643.836	1.735.076
Fondos de Destinación Específica	98.052	731.476	1.310.691	1.714.184	1.677.484
Superavit por Valorización	183.199	159.104	159.104	166.857	418.979
Excedente ejercicio anterior				0	0
Excedente del Ejercicio	902.239	89.907	191.577	512.651	443.673
Total Patrimonio	3.352.411	3.169.237	4.026.372	4.821.612	4.871.117
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	6.742.862	5.851.702	9.163.613	12.435.868	14.576.537
Cuentas de orden acreedoras	15.150	134.245	167.920	-44.275	-17.250

Estado de resultados



COOPERATIVA SERVIACTIVA ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 de diciembre

(miles de pesos colombianos)

	2011	2012	2013	2014	2015
Venta y prestación de bienes y servicios	20.418.661	11.100.513	17.554.947	17.798.322	16.596.374
Total ingresos operacionales	20.418.661	11.100.513	17.554.947	17.798.322	16.596.374
%		-46%	58%	1%	-7%
Costo y prestación de bienes y servicios	17.087.426	8.858.634	14.075.206	14.377.392	13.836.034
Total costos por prestación de servicios	17.087.426	8.858.634	14.075.206	14.377.392	13.836.034
%		-48%	59%	2%	-4%
Utilidad Bruta	3.331.235	2.241.879	3.479.741	3.420.930	2.760.340
Gastos de Personal y de Administración	2.503.659	2.178.852	2.543.942	2.998.696	2.510.691
Total Gastos de Personal y de Administración	2.503.659	2.178.852	2.543.942	2.998.696	2.510.691
%		-13%	17%	18%	-16%
Utilidad operacional	827.576	63.027	935.799	422.234	249.649
%		-92%	1385%	-55%	-41%
INGRESOS NO OPERACIONALES	393.922	574.000	386.645	1.062.547	849.963
GASTOS NO OPERACIONALES	319.259	547.120	1.130.867	972.130	655.939
%		57%	35%	34%	-26%
EXCEDENTE NETO	902.239	89.907	191.577	512.651	443.673
%		-90%	113%	168%	-13%
EXCEPCIO DE RENTA 20% FONDO EDUCACION	180.448	17.981	38.315	102.530	88.735

RESULTADOS

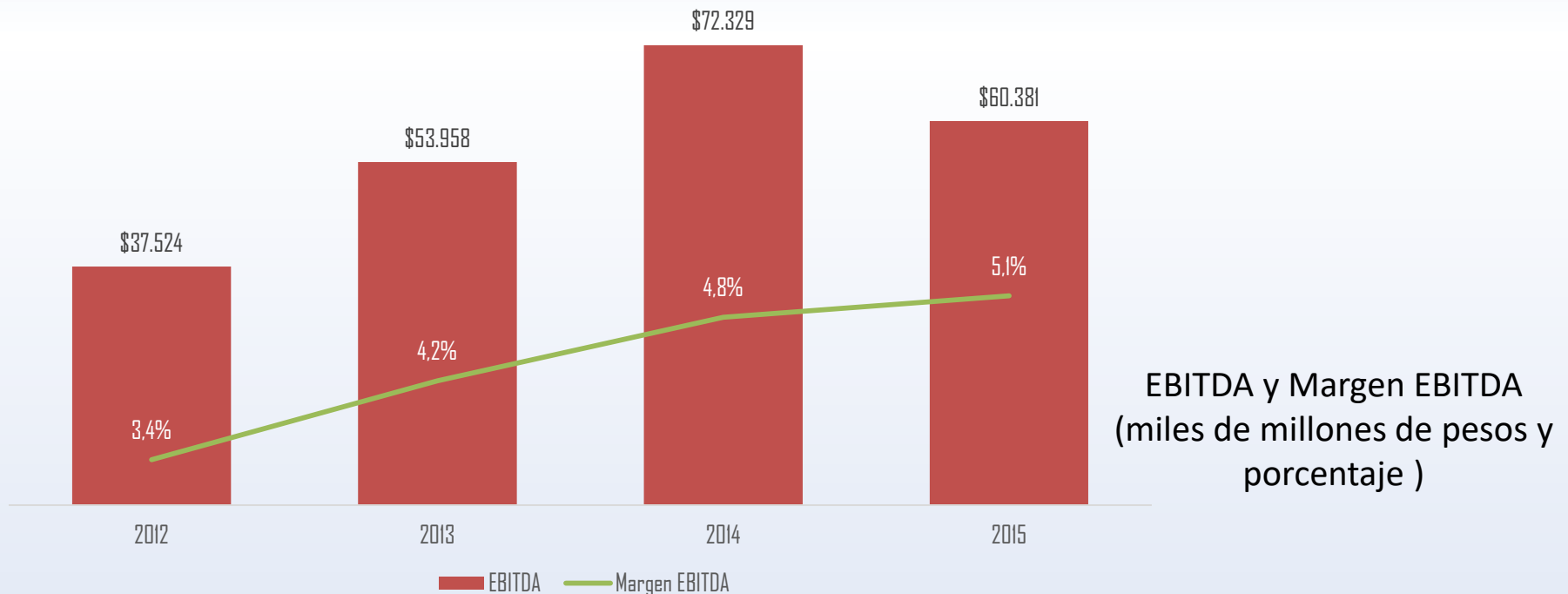
- Supuestos macroeconómicos de la economía se tiene en cuenta para el modelo de valoración con el fin de evaluar el impacto dentro de los resultados de la generación de valor

Supuestos Macro	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Producto Interno Bruto	4,3%	6,65%	4,0%	4,90%	4,70%	3,10%	2,00%	2,60%	3,40%	4,00%	4,00%	3,70%
Inflación Colombia	3,2%	3,72%	2,4%	1,90%	3,70%	6,77%	5,90%	3,90%	3,10%	3,60%	3,40%	3,00%
Tasa de interés (DTF)		5,10%	5,20%	4,10%	4,30%	5,25%	6,95%	5,35%	6,80%	6,50%	5,80%	6,00%
Inflación Estados Unidos	1,69%	3,08%	1,80%	1,32%	0,55%	0,90%	1,40%	2,10%	2,20%	2,40%	2,30%	2,30%



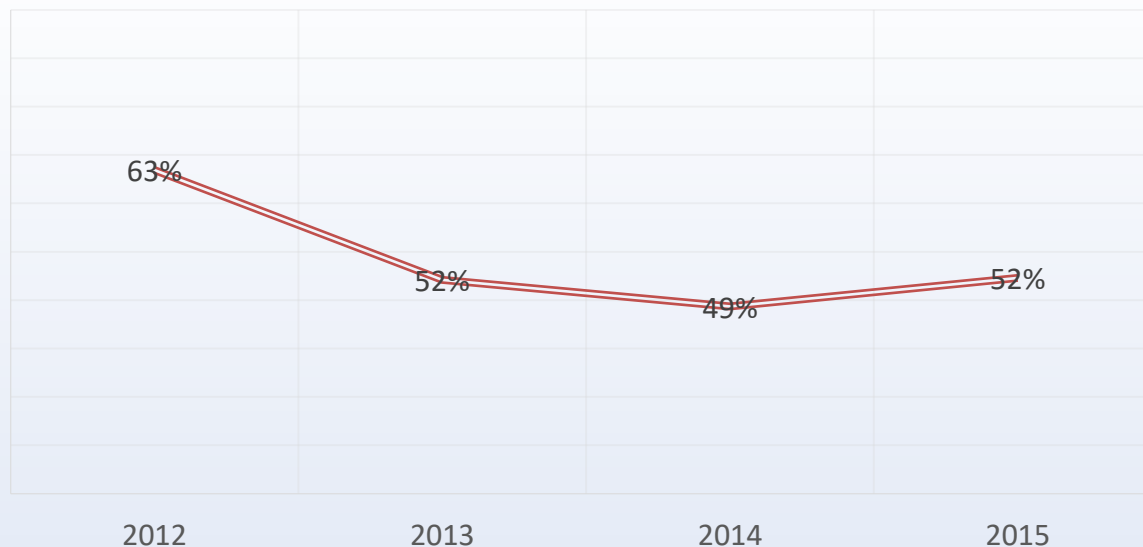
RESULTADOS

- La información del sector como base de partida en la medición del comportamiento del mercado y la competencia en indicadores de efectividad



RESULTADOS

- El apalancamiento de la competencia a nivel de sector aseo es inferior a la obtenida por serviactiva en un 20% mas los cual significa que la recuperación de recursos propios demanda una baja rotación del circulante



Apalancamiento competencia
(porcentaje)



RESULTADOS

- El análisis de crecimiento de las ventas de SERVIACTIVA en términos reales genera una disminución desde el 2010 por el cual se realiza análisis de crecimiento bajo promedio geométrico del 2%

	ANALISIS ESTADISTICO						Crecimiento Promedio Geométrico			PROMEDIO
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015	2012-2015	2013-2015	
Ingresos Operacionales	45.518.461	20.418.661	11.100.513	17.554.947	17.798.322	16.596.374	-5,0%	14,3%	-2,8%	2,2%
Crecimiento corriente		-55%	-46%	58%	1%	-7%				
IPC		3,7%	2,4%	1,9%	3,7%	6,8%				
Indice IPC	100	104	106	108	112	120	3,7%	4,1%	5,2%	
Crecimiento real		-56,8%	-46,9%	55,2%	-2,2%	-12,7%	-8,4%	9,8%	-7,6%	
PIB Otras actividades servicios		7,32%	3,06%	7,05%	2,02%	3,68%				
PIB Establecimientos financieros, servicios a las empresas		6,68%	5,06%	4,60%	5,73%	4,28%				
PIB		6,59%	4,04%	4,87%	4,39%	3,08%				



RESULTADOS

- Basado en la expectativa del PIB de la economía se toma como la opción mas favorable PIB sectorial

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Operacionales	45.518.461	20.418.661	11.100.513	17.554.947	17.798.322	16.596.374	17.927.071
Crecimiento corriente		-55,1%	-45,6%	58,1%	1,4%	-6,8%	8,0%
IPC		3,72%	2,44%	1,90%	3,70%	6,77%	5,9%
Crecimiento real		-56,8%	-46,9%	55,2%	-2,2%	-12,7%	2,0%

Proyección

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Operacionales	19.110.509	20.372.835	21.950.507	23.513.910	25.115.442
Crecimiento corriente	6,6%	6,6%	7,7%	7,1%	6,8%
IPC	3,9%	3,1%	3,6%	3,4%	3,0%
Crecimiento real	2,6%	3,4%	4,0%	3,6%	3,7%

RESULTADOS

Información actual

	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Indicador de Liquidez	1,5	1,6	1,5	1,5	1,8	1,6
Prueba Acida	1,5	1,6	1,5	1,5	1,8	1,6
INDICADORES DE EFICIENCIA						
Rotación Cartera (días)	102	92	119	136	107	111,1
Rotación Inventarios						
Rotación Proveedores	6	12	21	25	27	18,2
Rotacion Activos Fijos	80	29	36	36	34	42,7
Ciclo de efectivo	96	80	98	111	79	92,9
Rotacion Activos (veces)	3,0	1,9	1,9	1,4	1,1	1,9
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
ROA	13,4%	1,5%	2,1%	4,1%	3,0%	4,8%
ROI	8,2%	0,7%	6,8%	2,3%	1,1%	3,8%
ROE	26,9%	2,8%	4,8%	10,6%	9,1%	10,8%
Margen Bruto	16,3%	20,2%	19,8%	19,2%	16,6%	18,4%
Margen Operacional	4,1%	0,6%	5,3%	2,4%	1,5%	2,8%
Margen Neto	4,4%	0,8%	1,1%	2,9%	2,7%	2,4%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO						
Indice de endeudamiento total	50%	46%	56%	61%	67%	56,0%
Deuda Financiera/Patrimonio	7%	0%	29%	53%	49%	27,6%
Pasivo Financiero / Activos	4%	0%	13%	20%	16%	10,7%
DUPONT						
ROE	26,9%	2,8%	4,8%	10,6%	9,1%	10,8%
Margen Neto	4,4%	0,8%	1,1%	2,9%	2,7%	2,4%
Rotacion Activos	3,0	1,9	1,9	1,4	1,1	1,88
Activos / Patrimonio	2,0	1,8	2,3	2,6	3,0	2,34

Resultados

Supuestos Capital de Trabajo	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio	Peer Group	Prom. Utilizado
Rotación cartera	102	92	119	136	107	111	33	111
Rotación inventarios	0	0	0	0	0	0	3	-
Rotación Proveedores	6	12	21	25	27	18	5	18
Otros activos corrientes / ventas	0,3%	0,8%	0,7%	0,9%	1,3%	0,8%		0,8%
Otros pasivos corrientes / ventas	6,8%	7,3%	9,2%	11,0%	7,4%	8,3%		8,3%
Costos y gastos por pagar / ventas	5,8%	10,9%	6,3%	6,1%	27,3%	11,3%		11,3%

Estrategia

Supuestos Capital de Trabajo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rotación cartera	33	33	33	33	33	33
Rotación inventarios	0	0	0	0	0	0
Rotación Proveedores	18	18	18	18	18	18
Otros activos corrientes / ventas	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Otros pasivos corrientes / ventas	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%
Costos y gastos por pagar / ventas	11,3%	11,3%	11,3%	11,3%	11,3%	11,3%

Resultados

ESTADO DE RESULTADOS OPERATIVO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total Ventas		20.418.661	11.100.513	17.554.947	17.798.322	16.596.374
Costo de Ventas		17.087.426	8.858.634	14.075.206	14.377.392	13.836.034
Utilidad Bruta		3.331.235	2.241.879	3.479.741	3.420.930	2.760.340
Gastos Operacionales		2.503.659	2.178.852	2.543.942	2.998.696	2.510.691
Utilidad Operacional		827.576	63.027	935.799	422.234	249.649
Depreciacion/Amortización		255.850	151.542	218.627	213.352	232.508
EBITDA		1.083.426	214.569	1.154.426	635.586	482.157
Margen Bruto		16,3%	20,2%	19,8%	19,2%	16,6%
Margen Operacional		4,1%	0,6%	5,3%	2,4%	1,5%
Margen EBITDA		5,3%	1,9%	6,6%	3,6%	2,9%

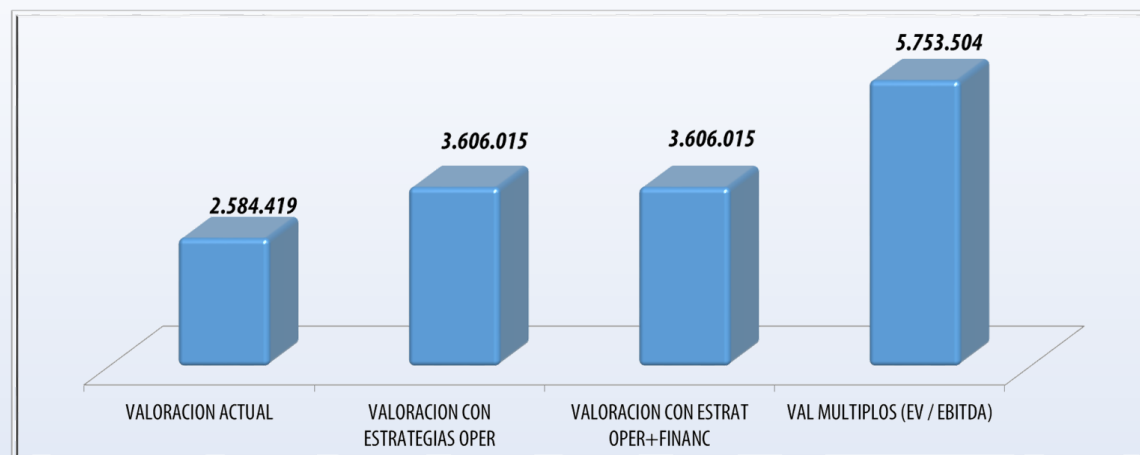
Proyección

ESTADO DE RESULTADOS OPERATIVO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Ventas	19.304.794	22.031.127	24.948.898	28.390.113	32.243.609	36.478.491
Costo de Ventas	15.745.548	17.969.224	20.349.043	23.155.797	26.298.820	29.752.912
Utilidad Bruta	3.559.246	4.061.903	4.599.855	5.234.316	5.944.789	6.725.579
Gastos Operacionales	3.025.349	3.452.607	3.909.865	4.449.155	5.053.055	5.716.724
Utilidad Operacional	533.896	609.296	689.990	785.161	891.734	1.008.854
Depreciacion/Amortización	249.544	284.786	322.503	366.986	416.798	471.540
EBITDA	783.440	894.082	1.012.493	1.152.147	1.308.532	1.480.395
Margen Bruto	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%
Margen Operacional	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%
Margen EBITDA	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%

Resultados

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
= EBITDA	783.440	894.082	1.012.493	1.152.147	1.308.532	1.480.395
- D/A	-249.544	-284.786	-322.503	-366.986	-416.798	-471.540
= UTILIDAD OPERACIONAL	533.896	609.296	689.990	785.161	891.734	1.008.854
- IMPUESTOS OPERATIVOS	178.855	204.114	231.147	263.029	298.731	337.966
= UODI	355.041	405.182	458.844	522.132	593.003	670.888
+ D/A	249.544	284.786	322.503	366.986	416.798	471.540
= FLUJO CAJA BRUTO	604.585	689.968	781.346	889.118	1.009.801	1.142.428
- CAPEX	-232.371	-265.188	-300.309	-341.731	-388.116	-439.091
- Cambios KT	3.088.745	-4.643.272	-278.544	-328.833	-369.477	-407.582
= FCL	3.460.958	-4.218.492	202.493	218.554	252.208	295.756

MODELO FCLD	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA LIBRE	3.460.958	-4.218.492	202.493	218.554	252.208	295.756
Valor Continuidad					4.321.447	
Flujo Caja Deflactado	3.011.093	-3.747.275	180.432	194.476	224.875	264.294



Conclusiones

- Según el diagnostico y la respectiva comparación con el Peer Group, la empresa no esta gestionando sus gastos administrativos correctamente ya que su promedio esta por encima del sector lo que afecta sus utilidades.
- La empresa debe reconsiderar su política de cuentas por cobrar ya que eso esta afectando su liquidez e impactando directamente su flujo de caja.
- De acuerdo a lo anterior se identificó que una de las estrategias debe estar enfocada a la reducción de la rotación de cartera ya que su promedio esta sobre 110 días, mientras que la competencia esta sobre los 33 días.

Conclusiones

- Es necesario replantear la estructuración de los pasivos financieros de la empresa ya que durante los últimos 5 años mas del 70% de sus obligaciones han sido tomadas a corto plazo.



Recomendaciones

- Como primera medida se recomienda replantear las políticas comerciales de la empresa para que estas se puedan encaminar hacia la consecución de clientes a los que se les pueda negociar un plazo de pago mas corto que los actuales.
- Se recomienda mejorar el flujo de caja operacional debido a que en la mayoría de los periodos el cambio en el capital de trabajo es negativo. Si se llega a mejorar este indicador, los aportes de capital adicional disminuirán y estos recursos podrán destinarse para expansión de la operación, CAPEX o apertura de nuevas líneas de negocio.

Recomendaciones

- El sector presenta rotaciones de cartera a 45 días promedio cooperativa serviactiva está generando una recuperación de su circulante a 110 días. De acuerdo a los resultados con el fin de disminuir la cartera se genera como estrategia la recuperación periódica de las obligaciones con terceros generando políticas de cobro con el fin de financiar las operaciones de la compañía con recursos propios y no incrementando las obligaciones con terceros
- La disminución de las obligaciones financieras como base de la valoración incrementa potencialmente y significativamente el valor de la compañía. Basados en análisis de deuda se pudo comprobar que el incremento de nueva deuda a largo plazo incrementa el spread de costo de la deuda de 8.59% a 16.01% y disminuye el valor patrimonial de la compañía. Se recomienda como estrategia incremento de deuda a capital de trabajo con el fin de fortalecer el patrimonio de la compañía.

Retroalimentación

- **Aporte personal:** A partir de la realización del proyecto logramos llevar la aplicación de los conceptos mas allá del campo académico, lo que nos permitió comprender de una forma mas practica la realidad de las empresas que buscan crecer en una economía como la nuestra.
- **Aporte a la empresa:** Para la empresa fue de gran importancia el aporte que se le dio a través del proyecto ya que lograron identificar fallas y aciertos tanto en el proceso operativo como en la estructura financiera y con ello tomar medidas de mejoramiento.